



**André Cadima de
Sousa Gomes**

**Estratégias de Internacionalização na Revicentro-
Relatório de estágio**



**André Cadima de
Sousa Gomes**

**Estratégias de Internacionalização na Revicentro-
Relatório de estágio**

Relatório de estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, realizada sob a orientação científica do Prof. Doutor António Manuel Lopes Andrade do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho à minha família e amigos.

o júri

presidente

Prof.^a Doutora Ana Maria Martins Pinhão Ramalheira
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

vogais

Prof.^a Doutora Elisabeth Teixeira Pereira e Rocha
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro (arguente)

Prof. Doutor António Manuel Lopes Andrade
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro (orientador)

agradecimentos

Gostaria de agradecer à entidade acolhedora, a Revicentro, por ter aceitado de bom grado o meu estágio, e em particular ao gerente, o Senhor Mário Silva, por além de apoio e orientação, ter aceitado e permitido pôr em prática algumas das minhas ideias. Logo de início fui colocado à vontade para fazer sugestões e implementar novos conceitos e ideias, desde que devidamente fundamentados. Estou grato ao meu orientador, Prof. Doutor António Andrade, por todo o pragmatismo, aconselhamento e acompanhamento prestado durante o processo de elaboração do meu relatório.

Gostaria também de agradecer à Prof.^a Doutora Maria João Antunes e ao Prof. Doutor António Carrizo Moreira pelas suas recomendações e material bibliográfico disponibilizado.

A todos os professores e restantes profissionais, do Departamento de Línguas, que me acompanharam no meu trajeto académico possibilitando a realização deste trabalho, os meus agradecimentos.

Por fim, um agradecimento especial a toda a minha família e amigos, pelo seu apoio durante todo este processo.

palavras-chave

Revicentro, Revirent, Revimat, Gestão de recursos humanos, Internacionalização.

resumo

O presente relatório de estágio foi elaborado no âmbito do estágio curricular realizado na empresa Revicentro, visando descrever de forma clara e sucinta as funções desempenhadas pelo aluno nesta instituição de acolhimento, bem como uma breve descrição da atividade da mesma.

Numa primeira fase é abordada a empresa, em particular a sua história, mutações sentidas no mercado ao longo dos anos e suas consequências, a sua missão e visão.

Posteriormente o aluno aborda os setores onde desempenhou funções, nomeadamente Revimat, Revirent e Reviserv, dando primazia a este último domínio pela sua vertente internacional, pela relevância e relação com várias temáticas lecionadas no mestrado e por ter sido a área a que dedicou a maior parcela de tempo do estágio curricular.

De seguida, procede-se a um breve estudo de caso, verificando num contexto internacional, e mais concretamente no setor da construção civil, as diferentes particularidades inerentes à exportação de serviços e produtos, analisando possíveis estratégias a adotar no mercado francês, sustentada por bibliografia selecionada sobre a matéria.

Por fim, são apresentadas as principais conclusões de todo o trabalho desenvolvido e realizado um balanço geral do estágio curricular.

keywords

Revicentro, Revirent, Reviserv, Human resources management, Internationalization.

abstract

This internship report has been prepared within the framework of Revicentro company and aims to describe clearly and briefly the functions performed by the student in this institution, as well as the activity of the firm itself.

The first phase concerns the company, in particular its history and changes felt in the market over the years and consequences, mission and vision.

Then the student will analyze the sectors which played roles, including Revimat, Revirent and Reviserv, giving primacy to the latter component through its international dimension, relevance and relationship, encompassing various themes taught in the Masters and giving emphasis to the area that was the most developed in the internship.

Then the student will proceed to a brief case study, checking, in an international context, and more specifically in the construction sector, the different characteristics inherent to the export of services and products, and analyzing possible strategies to adopt in the French market.

Finally, the main conclusions of all the work done will be presented and a general assessment of the internship will be made.

Índice

Introdução	12
1. Apresentação da entidade de acolhimento	14
2. Revimat.....	17
2.1. Atendimento e aconselhamento a clientes	17
3. Revirent	21
3.1. Gestoffice Equipamentos Revicentro	22
3.1.1. Funcionalidade do programa.....	22
4. Reviserv	26
4.1. Forma de atuação no mercado francês.....	28
4.1.1. Organização dos recursos humanos	28
4.1.2. Sistema de monitorização <i>gps</i>	30
4.1.3. Adversidades no recrutamento de recursos humanos	31
4.2. Características do mercado e funções comerciais.....	34
4.3. Gestoffice Revicentro França	38
4.3.1. Gestão de clientes.....	38
4.3.2. Orçamentos.....	39
4.3.3 Obras	40
4.3.4. Despesas gerais	41
4.3.5 Artigos e inventário.....	41
5. Promoção da empresa.....	43
5.1. Renovação do <i>site</i>	43
5.2 Redes sociais.....	49
6. Estudo de caso - Internacionalização de serviços e produtos.....	53
6.1. Pertinência do estudo	53

6.2. Internacionalização	58
6.3. Modos de entrada no mercado externo	60
6.4 Complementaridade entre serviços e produtos?	63
6.5 Conclusões	64
7. Considerações finais	67
Bibliografia.....	69
Anexos.....	72
Anexo I - Proposta 3D cliente.....	73
Anexo II - Gestoffice Equipamentos Revicentro.....	77
Anexo III - Documento elaborado para entrevistas	78
Anexo IV - Orçamento traduzido em francês	79
Anexo V - Gestoffice Revicentro França	80
Anexo VI – Renovação do <i>site</i> da empresa	81
Anexo VII - Guião de perguntas colocadas ao gerente da empresa	82

Índice de Figuras

Figura 1 - Logótipos de domínios de atividade.....	15
Figura 2 - Exemplo de proposta 3D cliente.....	19
Figura 3 - Gestão de alugueres: orçamentos.....	23
Figura 4 - Gestão de equipamentos.....	24
Figura 5 - Monitorização de viatura por <i>gps</i>	30
Figura 6 - Gestão de clientes.....	39
Figura 7 - Consulta de saldo do cliente.....	39
Figura 8 - Gestão de orçamentos.....	39
Figura 9 - Gestão de obras.....	40
Figura 10 - Despesas gerais.....	41
Figura 11- Gestão de artigos, inventário e <i>stock</i>	41
Figura 12 - <i>Homepage</i> do antigo <i>site</i> Revicentro.....	44
Figura 13 - <i>Homepage</i> do <i>site</i> renovado Revicentro.....	45
Figura 14 - Hiperligações para outras páginas.....	48
Figura 15 - Organização de conteúdos gráficos.....	49
Figura 16 - Página de <i>facebook</i> Revicentro Portugal.....	51
Figura 17 - Página de <i>facebook</i> Revicentro France.....	51

Índice de tabelas

Tabela 1 - Síntese de análise <i>SWOT</i>	57
Tabela 2 - Volume de vendas Revicentro 2012-2015.....	59
Tabela 3 - Panorama geral da Reviserv.....	65

Índice de abreviaturas

GER - Gestoffice Equipamentos Revicentro

GRF - Gestoffice Revicentro França

Introdução

O presente Relatório de Estágio foi elaborado no âmbito da unidade curricular Dissertação/Projeto/Estágio do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais (MLRE), na sequência do estágio curricular com a duração de 6 meses realizado na empresa Revicentro. A área de trabalho do aluno incidiu sobre quase todos os departamentos da empresa, no entanto o seu maior foco incidiu sobre a prestação de serviços em França. Desde a angariação de clientes, à orçamentação e elaboração de projetos 3D e planeamento de espaços, passando pela gestão de recursos humanos em contexto internacional, o aluno foi acompanhado e supervisionado diretamente pelo dirigente da empresa, o Senhor Mário Silva, desenvolvendo a maior parte da sua atividade em colaboração com o mesmo.

A gestão de uma empresa a nível internacional assume um nível de complexidade elevado, particularmente no setor de serviços. São muitas as variáveis a ter em conta, mas o principal problema reside, no que concerne à atividade de prestação de serviços, na procura e gestão de recursos humanos qualificados. Aquando da realização deste estágio, tornou-se perceptível para o aluno a lacuna existente ao nível de recursos humanos qualificados na área de construção civil. Apesar de o trabalho na construção civil, do profissional português, ser neste mercado quase um “sinónimo” de trabalho de maior qualidade, a custos mais reduzidos, encontrar recursos humanos especializados e polivalentes representa uma tarefa cada vez mais complexa para a empresa.

A opção do aluno pela empresa Revicentro para estagiar justifica-se essencialmente pela possibilidade de aplicação de conhecimentos adquiridos durante o Mestrado de Línguas e Relações Empresariais. À semelhança de muitas outras empresas, a internacionalização não surgiu numa perspetiva proativa, mas sim reativa, em função de um mercado nacional em crise, com grande impacto no setor da construção. Quando confrontado sobre quais as expectativas do aluno em relação ao estágio, e quais as ideias que o mesmo desejava desenvolver na empresa, o dirigente mostrou-se recetivo às mesmas.

Assim, neste relatório de estágio o aluno irá abordar as atividades desenvolvidas na empresa, quer a nível do mercado nacional, quer internacional, com particular incidência neste último, atribuindo especial ênfase aos setores que considerou mais contribuir para o seu desenvolvimento pessoal e intelectual.

No decorrer da descrição das atividades desenvolvidas, serão aprofundados alguns projetos e medidas nos quais o aluno colaborou diretamente, com vista a uma agilização e melhoria de funcionalidade de processos, nomeadamente o auxílio na produção de duas plataformas de gestão, uma orientada para o aluguer de equipamentos (Revirent) e uma segunda para a gestão da atividade internacional da empresa (Reviserv).

Com vista a uma divulgação e melhoria da imagem a nível nacional e internacional, o aluno desenvolveu também projetos ao nível das redes sociais, criando páginas nas redes sociais com focos de público distintos (Portugal e França). O *website* da empresa foi também sujeito a um processo de reformulação a nível de conteúdos e de imagem, visando o seu alinhamento com a mudança de paradigma de atuação da empresa, em consequência do fenómeno da internacionalização.

De seguida, atendendo a um possível reajustamento de estratégia no mercado francês, que atualmente se debate na empresa, o aluno procederá a uma reflexão sobre a internacionalização de serviços e produtos fundamentado na bibliografia mais relevante, de forma a poder opinar, argumentar e sugerir possíveis alternativas, à forma de atuação da empresa neste mercado.

Por fim, será realizado um balanço geral do estágio realizado.

1. Apresentação da entidade de acolhimento

A empresa Revicentro é uma empresa que opera no setor de construção civil, quer a nível de venda de produtos quer de prestação de serviços, a nível nacional e internacional. A nível nacional a empresa encontra-se localizada em Oiã, no concelho de Oliveira do Bairro. A nível internacional a filial da empresa encontra-se localizada em Crépy-en-Valois, 70 quilómetros a norte do centro de Paris, França.

A empresa em questão foi fundada no ano de 1994 pelo gerente Mário Silva e Cristina Silva, começando numa primeira fase apenas por comercializar revestimentos cerâmicos e materiais associados aos mesmos, bem como pré-fabricados de gesso.

No ano seguinte, a empresa aumentou para três elementos com a entrada do elemento Paulo Gonçalves. Em consequência de um aumento de encomendas e faturação entrou em 1996 mais uma pessoa nos quadros da empresa. Nesta altura, iniciou-se a comercialização de argamassas para projetar, ferramentas e acessórios.

No final da década de 90, devido à falta de mão de obra qualificada no setor, a empresa aproveitou a oportunidade e passou à prestação de serviços de acabamentos, massas projetadas, gessos cartonados e outras obras de pequena e média dimensão, quer para entidades públicas quer privadas.

As constantes mudanças no mercado e a perceção da necessidade de equipamentos profissionais, para os seus próprios serviços, deu origem ao de aluguer de equipamentos. Numa fase inicial, o setor de aluguer abrangia apenas geradores de corrente elétrica, mas foi evoluindo para um vasto leque de equipamentos profissionais para construção. Atualmente, a empresa disponibiliza equipamentos para eventos, indústria e construção.

Tendo em conta as várias vertentes da atuação da empresa, de forma a ser possível uma gestão mais efetiva, a Revicentro foi subdividida em três áreas de atuação: Revirent (aluguer de equipamentos), Revimat (comércio de materiais e ferramentas) e Reviserv (prestação de serviços).



Figura 1 - Logótipos de domínios de atividade

Devido a um período de crise, mais acentuado a nível nacional, que provocou a falência de muitas pequenas e médias empresas, bem como a redução do poder de compra dos consumidores, o volume de negócios e de faturação da empresa foram drasticamente afetados. Em consequência, a empresa optou por encerrar a prestação de serviços em Portugal (Reviserv).

Adotando uma postura reativa, após um período de exploração de alternativas viáveis para futuros rumos de negócios, a empresa optou pela internacionalização dos seus serviços. Pela sua proximidade geográfica e por índices positivos do mercado, o destino escolhido foi o mercado francês. Começando numa primeira fase por trabalhos de pequena dimensão, a empresa foi conquistando novos clientes. Após 4 anos de operações no mercado francês, a equipa conta atualmente com 6 elementos de produção e um comercial a tempo inteiro, aumentando no verão o número de empregados, devido a maior nível de trabalho neste período. Atualmente, a empresa já se encontra a nível de infraestruturas e meios de trabalho bem implementada. As perspetivas para o futuro, tendo em conta o *Know-How* da empresa ser muito valorizado e a sua considerável carteira de clientes, são bastante positivas.

Hoje em dia, a empresa conta no total com 6 colaboradores em Portugal e 7 em França, perfazendo um staff de 13 funcionários.

No contexto doméstico, a empresa tem definido como público alvo todo o mercado nacional, embora a maior parte dos seus consumidores estejam localizados na zona centro e norte do país. A nível internacional apesar de a empresa não ter definido nenhum perímetro de atuação, a prestação de serviços a nível regional é privilegiada.

A Revicentro tem como visão apresentar-se como uma referência em todas as áreas de atuação da empresa, tendo como base a seriedade, competitividade e honestidade (Revicentro, 2016).

A sua missão assenta na garantia da melhor qualidade e eficiência, na prestação de serviços e venda de bens aos seus clientes. Compromisso de uma postura proativa na procura das melhores técnicas, equipamentos e materiais no mercado (Revicentro, 2016).

2. Revimat

Tal como já foi referido anteriormente, a atividade da empresa Revicentro, encontra-se dividida em três áreas distintas. A Revimat tem como principal foco a comercialização de materiais e equipamentos para construção. Os revestimentos cerâmicos são um dos principais produtos comercializados. Desde materiais *low cost* a materiais mais caros, inclusive alguns considerados de luxo, a empresa conta com vasto leque de produtos, procurando não atuar apenas para um segmento específico de clientes. A empresa pretende tão-só segmentar os seus clientes em profissional e particular, não obstante privilegiar de certa forma o segmento profissional, pois as quantidades de materiais vendidas são muito superiores.

2.1. Atendimento e aconselhamento a clientes

Nas suas instalações, a empresa conta com uma área de exposição de cerca de 200 m², onde tem diversos ambientes montados com tipos de revestimentos de variadas qualidades.

Neste setor, o atendimento ao cliente assume particular relevância. Além de características próprias de um comercial, saber aconselhar o cliente e adotar os produtos às suas necessidades é vital para uma venda bem-sucedida. Muitas vezes os clientes não sabem exatamente que produtos tencionam adquirir, pelo que uma postura correta, boa apresentação e acima de tudo conhecimento sobre os materiais transmitem ao cliente uma maior confiança. Numa primeira fase, o aluno revelou algum desconforto em desempenhar funções nesta área, dado o vasto leque de materiais disponíveis e a necessidade de alguns conhecimentos técnicos específicos. No entanto, a experiência e os conhecimentos adquiridos ao longo do estágio tornaram mais fácil o desempenho de funções nesta área.

Uma gama de produtos diversa permite um melhor atendimento. A Revicentro tem como fornecedores deste tipo de produtos as empresas Recer, Certeca, Prismacer, Rubicer, entre outras, marcas já consolidadas no mercado e sinónimo de qualidade e fiabilidade. Os clientes privilegiam acima de tudo a relação qualidade/preço, não fazendo questão que o material vendido seja de origem nacional, revelando assim, portanto, um baixo protecionismo. No que diz respeito à sua localização, a empresa acaba por assumir uma posição estratégica, visto estar relativamente perto de todos os fornecedores. Sendo uma

empresa de pequena dimensão, não é possível a realização de grandes *stocks*, no entanto, dada a proximidade aos fornecedores, por norma as encomendas não exigem aos clientes grandes períodos de espera.

Por forma a ajudar os clientes nas suas decisões, por vezes elabora-se projetos 3D com elevado fotorrealismo, a fim de apresentar uma amostra ao cliente do que será o produto final. Os projetos 3D são elaborados na maioria das vezes quando um cliente pretende realizar um investimento mais avultado e o nível de incerteza sobre o resultado final se apresenta mais elevado. O aluno teve assim de aprender a manusear o programa de 3D *Sketchup*. Foi uma experiência completamente nova e diferente, que também teve o seu período de aprendizagem, mas que se revelou bastante positiva. Além dos projetos 3D, o aluno tinha também a tarefa de preparar apresentações para os clientes.

Por norma, para ser concebido um projeto não só fotorrealista, mas também funcional e de acordo com escolhas do cliente, são selecionadas várias versões de materiais a ser aplicados, de forma a poder produzir-se mais do que uma solução (móveis, revestimentos cerâmicos, equipamentos sanitários, acessórios, etc.).

O cliente é depois aconselhado sobre as suas escolhas. Muitas vezes os clientes sobrepõem a estética à funcionalidade. Revela-se essencial que sejam bem aconselhados para evitar problemas que possa surgir depois na aplicação dos produtos. Para uma melhor conceção dos planos 3D e para uma maior aproximação do espaço a ser renovado da realidade, é solicitado ao cliente que forneça as medidas da divisão em questão, bem como as condições de iluminação da mesma.

Procede-se depois à elaboração de várias soluções 3D que são apresentadas ao cliente. Após o cliente escolher a solução que mais lhe agrada, caso o material não esteja disponível em *stock* procede-se à sua encomenda. Caso o material esteja de imediato disponível, o cliente poderá levá-lo, ou este poderá ser entregue em morada a comunicar, sob cobrança de uma verba suplementar pelo transporte de material.

Os projetos 3D representam para a empresa uma ferramenta muito importante. O aluno levou a cabo o desenvolvimento de vários projetos e propostas, nas quais usou programas como *Sketchup*, *Adobe Photoshop*, *Photoscape*, *Powerpoint*, *Excel*, entre outros.¹



Figura 2 - Exemplo de proposta 3D cliente

Os modelos tridimensionais podem ser caracterizados de diferentes formas. Possuem altura, largura e comprimento, que podem ser escalados (graduados por meio de escala) pelo usuário de acordo com as preferências do cliente. Um projeto tridimensional possui ainda a vantagem de poder ser rodado, expondo várias perspectivas dos projetos. Esta capacidade de manipulação das perspectivas do projeto, materiais e relações espaciais, apresenta-se fundamental em apresentações aos clientes. Caso o cliente entenda realizar alguma mudança no projeto, os projetos 3D são facilmente editáveis. O principal objetivo dos projetos 3D é demonstrar ao cliente a relação entre o espaço e os materiais, acabamentos, cores e *design* interior de forma a criar conceitos visuais realistas de projetos, minimizando assim o nível de incerteza. De referir que o aluno elaborou sempre os projetos 3D com o auxílio direto do gerente da empresa, pois é necessária uma elevada responsabilidade na conceção dos mesmos, dado que os erros na elaboração de projetos deste género têm consequências muito graves.

Além de cerâmica e materiais associados, a empresa comercializa ainda gesso-cartonado e materiais e equipamento associados, material para capoto, massas projetadas e isolamentos.

¹ Ver anexo 1

Em todas estas áreas, a empresa opta por trabalhar com empresas fornecedoras que são referências nos seus campos de atuação. Tendo em conta a vasta gama de produtos que a empresa disponibiliza e a flutuabilidade dos preços, impõe-se uma análise e ajustamento constante dos preços de forma a manter a competitividade. O contato com os comerciais dos diferentes fornecedores representa assim uma constante do dia a dia.

3. Revirent

A Revirent, tal como o nome indica, dedica-se à prestação de serviços através do aluguer de equipamentos para segmentos como a indústria, eventos e construção.

Apesar de ser um serviço regularmente solicitado, poderá admitir-se ter a si aliado uma componente de sazonalidade, dado no período de verão haver um maior número de eventos e um aumento de trabalho no setor da construção civil.

Os equipamentos para aluguer podem ser agrupados em 4 famílias: geradores, compactação, elevação e diversos. A maioria dos equipamentos solicitados destina-se ao setor da construção, seguindo-se os eventos e indústria.

O aluguer de equipamentos estava numa primeira fase apenas a cargo de duas pessoas: uma encarregada de atendimento aos clientes, faturação e orientação logística necessária, representando a “ponte” entre os clientes e a empresa; uma outra pessoa estava encarregue da manutenção dos equipamentos e da sua entrega aos clientes. O facto de haver apenas duas pessoas responsáveis nesta área, causou bastantes constrangimentos numa fase inicial, o que levou a empresa a repensar a sua estratégia.

O aluguer de equipamentos tem sempre infelizmente problemas afetos. Muitos dos equipamentos alugados obrigaram a um investimento bastante avultado. No caso dos geradores, por exemplo, existem equipamentos que facilmente ultrapassam a barreira dos milhares de euros, representando de certa forma investimentos a longo prazo, pois demoram algum tempo a ser rentabilizados. Os problemas mais comuns com os equipamentos prendem-se com a negligência por parte dos clientes, incumprimento de pagamentos e roubos.

De forma a tornar o processo de aluguer de equipamentos mais flexível e acessível, salvaguardando a possível ausência de um dos colaboradores outrora responsáveis por esta área, o que comprometeria a prestação do serviço, o aluno participou em colaboração com a empresa HM Developer no desenvolvimento de uma plataforma *online*, apenas destinada à gestão de alugueres, apelidada: Gestoffice Equipamentos Revicentro (GER).

3.1. Gestoffice Equipamentos Revicentro

A elaboração de um *software* à medida das necessidades da empresa não se revelou fácil tendo sido um processo gradual, com vários ajustamentos ao longo do tempo. Foram precisas algumas horas de formação com todos os empregados da empresa, para que os mesmos conseguissem lidar com o *software*. O facto de a empresa não possuir uma equipa muito numerosa, representou uma vantagem, pois permitiu, de certa forma, uma formação individual a cada colaborador, o que acelerou o processo de aprendizagem. A mudança de um sistema de gestão tradicional para uma versão computadorizada acarreta sempre algumas dificuldades. Ainda hoje o *software* se encontra em atualização, devido a situações inesperadas que surgem no dia a dia e colocam novos entraves à gestão.

3.1.1. Funcionalidade do programa

Um dos primeiros objetivos definidos para o programa é que o mesmo seria acessível a qualquer colaborador, ou seja, quando fosse recebido um pedido para aluguer de um equipamento, facilmente qualquer colaborador poderia verificar a sua disponibilidade (poderá estar indisponível por aluguer ou em manutenção) e proceder ao aluguer². Após verificação da disponibilidade, é solicitado ao cliente se este deseja também o serviço de transporte, data de entrega do equipamento, datas de início e fim de aluguer, forma de pagamento, bem como todos os dados necessários para faturação.

De salientar que o GER é um programa essencialmente de gestão. Na faturação a empresa utiliza o reconhecido *software* de gestão e faturação PHC.

A interface do programa é muito simples e intuitiva e permite uma gestão do controlo de custos, que antes da implementação do mesmo não era possível. Para aceder ao programa, cada colaborador tem as suas credenciais de acesso. Após o colaborador entrar no programa com as suas credenciais, daí em diante todas as operações e procedimentos levados a cabo ficarão em nome do mesmo.

Ao aceder ao programa é apresentado um menu com os seguintes campos: utilizadores, clientes, aluguer, equipamentos, manutenção e calendário.

² Ver anexo 2

No campo “utilizadores” basicamente é possível consultar todos os atuais utilizadores do programa e os seus respetivos dados. O acesso ao programa é definido em dois níveis distintos, administrador e utilizador normal, com diferentes privilégios de navegação. Aqui pode também restringir-se qual a informação a que os colaboradores terão acesso.

O campo “clientes” destina-se à criação de uma listagem de clientes recorrentes, ou seja, clientes a que a empresa presta serviços de forma regular. Neste campo é possível encontrar um descritivo dos principais clientes da empresa e aceder às suas fichas, onde é possível consultar todos os dados pessoais, bem como os seus créditos e débitos. Ao criar a ficha dos clientes neste campo, é depois possível transportar os dados dos mesmos para o procedimento do aluguer. De forma a evitar preencher os dados do cliente, cada vez que ocorra um aluguer, havendo uma ficha de cliente criada, o programa consegue automaticamente ir buscar os dados do mesmo. Também é possível aceder à *blacklist*, onde se encontra uma listagem de todos os clientes que possuem dívidas à empresa ou que negligenciaram algum equipamento, de forma a advertir os colaboradores.

O campo “aluguer” apresenta-se como o campo mais importante do programa. Neste campo qualquer colaborador pode proceder ao aluguer de um equipamento. Aqui pode consultar-se os orçamentos, reservas, equipamentos que estão fora por aluguer, bem como o total de equipamentos alugados até ao momento.

Gestão de Aluguer - Orçamento

2

Orçamento

0

Reserva

6

Saída

52

Entrada

+ Adicionar Aluguer

Filtrar

Criação	Utilizador	Nr.	Cliente	Equipamento	Início	Fim	Aluguer	Combustivel	Transporte	Qtd.	Total	Activo?	Ação
2016-02-15	Paulo Goñçalves	63	DIVERSOS	TESOURA 11.5MT Haulotte Eletrica				0 €	0 €	1		Activo	
2016-01-29	Paulo Goñçalves	70	DIVERSOS	ARTICULADA 20MT Haulotte Diesel				0 €		1		Activo	
2016-01-21	Paulo Goñçalves	57	DIVERSOS	Gerador Pramac De 30Kva	27/01/2016	29/01/2016		0 €	0 €	0		Inativo	
2016-01-25	Paulo Goñçalves	59	DIVERSOS	CILINDRO APEADO 250KG	30/01/2016	30/01/2016		0 €	0 €	0		Inativo	
2016-02-03	Mario Silva	75	DIVERSOS	TESOURA 9.5MT JLG Diesel	04/02/2016	05/02/2016		0 €		2		Inativo	

<< <

Página 1 de 1

>> >

Mostrar: 25

Registos de 1 a 5, total de 5 registos

Figura 3 - Gestão de alugueres: orçamentos

Acedendo ao campo dos “equipamentos”, é visível uma listagem de todos os equipamentos que a empresa dispõe para aluguer, principais características dos mesmos e preços conforme os prazos de aluguer. Aqui é possível ter uma perspetiva geral dos equipamentos em aluguer, dos que se encontram nas instalações e dos indisponíveis devido a problemas técnico/mecânicos. Devido a desgaste, avarias mecânicas graves ou roubo, por vezes a empresa necessita de adquirir novos equipamentos. Aquando da aquisição, é neste campo que se procede à criação da sua ficha.

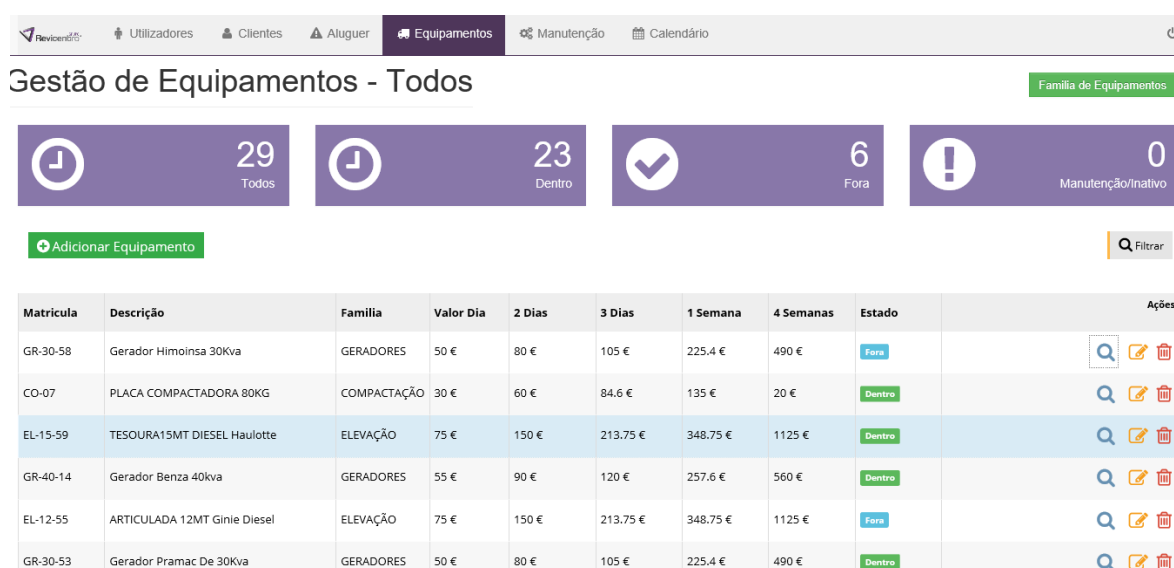


Figura 4 - Gestão de equipamentos

Consultando um equipamento em particular, é possível ver o balanço de movimentos até ao momento bem como o valor das manutenções efetuadas. Com base no histórico de movimentos e manutenções, o programa apura o saldo do equipamento, permitindo assim verificar qual a sua rentabilidade.

O programa possui também um campo destinado à “manutenção” dos equipamentos. Com a entrada do programa em funcionamento, os equipamentos passaram a ser verificados à saída e entrada, de forma a prevenir possíveis avarias ou negligência do cliente durante o aluguer. No campo das manutenções são agendadas todas as operações mecânicas necessárias para o funcionamento dos equipamentos. Aqui há uma distinção clara entre manutenções curativas e preventivas. As manutenções preventivas são agendadas conforme a utilização do equipamento, por exemplo ciclos de horas de trabalho. São manutenções que decorrem do normal funcionamento do equipamento e têm de ser realizadas periodicamente.

As manutenções curativas têm caráter urgente. Ocorrem quando um equipamento por algum motivo avaria, tornando-se impossível o seu aluguer. As manutenções curativas devem ser efetuadas no menor tempo possível, tendo prioridade sobre as preventivas.

O campo “calendário” permite visualizar o panorama geral de alugueres de equipamentos, durante um mês específico.

Em conclusão o GER disponibiliza de certa forma um “cadastro” ou perfil de todos os equipamentos. Atualmente assume-se como uma ferramenta indispensável a todos os colaboradores da empresa. A aplicação, além de poder ser visualizada no computador, pode também ser acedida via telemóvel. A sua implementação em conjunto com um *software* de monitorização *gps* que será abordado mais à frente neste relatório, representou para a empresa uma ferramenta de gestão muito benéfica.

Com a entrada em funcionamento desta plataforma de gestão, o aluno passou também a poder responder às solicitações de requisição de equipamentos. Na sua maior parte, os clientes tomam conhecimento deste segmento da empresa pela *web*, através do *site* da empresa. A requisição de equipamentos apenas pode ser feita via presencial ou formalizada através de *email*. Aqui as maiores dificuldades sentidas pelo aluno prenderam-se com questões técnicas dos equipamentos.

O aluguer de equipamentos apenas é realizado a uma escala nacional.

4. Reviserv

O domínio Reviserv foi possivelmente o setor da empresa que mais mutações sofreu ao longo dos anos, em consequência de vários fatores macroambientais, no entanto à semelhança de muitas outras empresas no setor, a crise que teve início no ano de 2008, a nível internacional, bem como a situação económica precária a nível nacional registada nos últimos anos, tiveram impactos muito negativos neste setor da empresa, obrigando a uma reformulação completa da sua estratégia. Foi neste contexto que a empresa se deparou com o processo complexo de internacionalização, numa clara abordagem reativa face aos acontecimentos atrás referidos.

Criada em finais dos anos 90, em virtude da identificação de uma oportunidade de mercado, o domínio Reviserv prosperou durante vários anos no mercado da construção. Operando sobre o regime de subcontratação, norma de trabalho muito seguida no campo da construção, a empresa dedicava-se a trabalhos específicos na área da construção civil: massas projetadas, isolamento térmico, impermeabilização e renovação. Ao contrário de outras empresas que possuem o conceito “chave na mão”, a empresa realizava apenas trabalhos específicos no setor da construção, trabalhando com entidades públicas e privadas. Recorrendo aos mais avançados equipamentos tecnológicos e produtos no setor, este domínio era reconhecido pela rapidez e facilidade de execução, nos mais variados trabalhos.

No entanto, no ano de 2009 o mercado mudou de forma abrupta. Apesar de continuar a existir um grande volume de trabalho no setor e de a Reviserv continuar a ser bastante requisitada, houve uma grande quebra na capacidade financeira de entidades público-privadas, tendo muitas empresas falido. Noutros casos algumas empresas continuaram a operar sem capacidade de financiamento, o que levou a que se endividassem até ao ponto de entrarem em falência. O mercado da construção civil foi um dos mais afetados a nível nacional. Muitos clientes da Reviserv faliram ou perderam capacidade financeira, não conseguindo cumprir os seus compromissos. Em consequência de todos estes fatores e da falta de confiança no mercado português, foi tomada a decisão de encerrar este setor de serviços.

A Reviserv, durante vários anos, tinha representado uma importante fonte de receita para a empresa, pelo que esta sofreu um forte impacto no nível de faturação. Tornou-se urgente encontrar uma alternativa rentável de receita ou reabilitar este domínio, a fim de

assegurar também o futuro da empresa. Assim, decidiu-se reabilitar o domínio Reviserv a nível internacional exportando o *Know-How* da empresa e prestando serviços num mercado que oferecesse garantias de estabilidade. Os primeiros mercados a serem colocados como hipóteses foram Angola, Moçambique, Brasil e França.

Os mercados angolano, moçambicano e brasileiro tinham o aliciante da língua como vantagem, no entanto, considerando a sua distância geográfica, desde cedo se revelaram ser mercados de difícil implementação.

O mercado francês apresentava na altura índices bastante positivos bem como alguma falta de *Know-How*, apresentando como principais entraves a língua e elevados custos de logística. O processo de internacionalização não foi fácil, tendo sido um processo gradual. A conquista de clientes numa primeira fase revelou-se algo complicada mas, volvidos 2 anos, o bom trabalho realizado pela empresa foi coroado com um aumentar exponencial da carteira de trabalhos. Inicialmente a empresa não conseguia assegurar trabalhos durante todo o ano, no entanto a partir do segundo ano de operações tal já foi possível. Atualmente a empresa já possui uma equipa a tempo inteiro neste mercado bem como todas as condições logísticas asseguradas para o desenvolvimento das suas operações.

Com o objetivo de assegurar uma carteira de clientes considerável a empresa teve também de reformular a sua estratégia de atuação. No mercado francês, a empresa atua sobre o conceito de “chave na mão”, ou seja, são realizadas todas as tipologias de trabalho no que concerne ao setor da construção. Apesar de os trabalhos solicitados à empresa na sua maioria serem trabalhos de renovação, já foram também levados a cabo pela empresa trabalhos de construção de raiz de imóveis.

Neste momento, a empresa tem a trabalhar em França 7 colaboradores a tempo inteiro, 6 na produção e um comercial.

A sede da empresa neste país fica localizada em Crépy-en-Valois, localizada a cerca de 70 quilómetros, a norte do centro de Paris. Normalmente os serviços da empresa não possuem um raio de atuação definido, isto é, não são recusados trabalhos que se encontram localizados a uma maior distância. No entanto, tendo em conta a carteira de clientes já conquistada, a empresa pode hoje, de certa forma, optar por privilegiar alguns trabalhos. O centro de Paris, por exemplo, é uma zona que a empresa procura evitar. Já foram realizados

no passado alguns trabalhos nesta zona que causaram vários constrangimentos à empresa, pelo que deixou de fazer parte dos seus planos operar nesta área. Tal não indica, no entanto, que caso a empresa seja contactada para prestar um serviço nesta área se recuse a fazê-lo, significa, isso sim, um aumento exponencial nos orçamentos para serviços nesta área.

4.1. Forma de atuação no mercado francês

4.1.1. Organização dos recursos humanos

Tal como já foi referido anteriormente, para a empresa poder operar com sucesso neste mercado, a sua forma de atuação e estratégia teve de ser reformulada.

Para otimizar o trabalho, várias medidas foram sendo tomadas ao longo do tempo, conforme o decorrer dos trabalhos. O aluno participou ativamente na elaboração de medidas de organização e gestão de recursos humanos em colaboração com o supervisor de estágio. O aluno deslocou-se inclusive a França, a fim de participar em reuniões com o *staff*, de forma a poder dar o seu contributo argumentativo para a tomada de medidas de agilização de processos. As medidas e formas de trabalho de seguida descritas tiveram intervenção do aluno na sua formulação.

Atualmente, a produção encontra-se organizada em 3 equipas de dois elementos, ou seja, normalmente decorrem sempre três trabalhos ao mesmo tempo. Em cada equipa, cada elemento tem conhecimentos de uma área existindo, por exemplo, obrigatoriamente uma pessoa que sabe da área de canalizações e eletricidade e a outra tem de ter conhecimentos complementares aos do colega. Salvo raras exceções, não existe rotatividade entre elementos de equipa, para que os elementos possam acostumar-se aos métodos de trabalho um do outro.

Normalmente, a cada equipa são atribuídos trabalhos específicos. Conforme o carácter e complexidade do trabalho, cada equipa realiza trabalhos sempre dentro do mesmo campo. Presentemente existe, por exemplo, uma equipa dedicada à reabilitação de sótãos, outra à renovação geral de interiores e uma dedicada à renovação exterior e construção em “grosso” (construção de raiz).

A todas as equipas é entregue, no início de cada trabalho, uma planta cotada, planos 3D de como é suposto o imóvel ficar numa fase posterior finalizada, tabelas de material a

ser gasto bem como um descritivo do todos os trabalhos a realizar e qual a margem temporal prevista para a conclusão dos mesmos.

Além de serem entregues os documentos indicados aos colaboradores, todos têm acesso a uma conta no *Google Drive* criada pela empresa, onde podem consultar os mesmos ficheiros. A cada colaborador, quando inicia funções na empresa, é fornecido um telemóvel *android* pela empresa, já com uma conta criada, para aceder a esta plataforma *online* e para poderem comunicar uns com os outros. À medida que os trabalhos vão decorrendo, os colaboradores do setor de produção têm a obrigação de ir colocando no *Google Drive* fotos do desenvolvimento dos trabalhos.

Todas as semanas, os colaboradores de produção devem enviar as relações de materiais gastos nas obras para poder ser dada baixa no inventário e lançados os custos nas obras. Além disso, os próprios lançam as horas de trabalho efetuadas durante a semana, com um breve descritivo dos trabalhos realizados, num *software* próprio para o efeito. Ao aluno cabia também a tarefa de lançar as despesas na plataforma de gestão Gesttoffice Revicentro França, que será abordada mais adiante neste trabalho, e de verificar a relação de materiais existentes em inventário de forma a poder prever e discriminar futuras encomendas. De tempos a tempos, o aluno deslocou-se a França para contagem de inventário e retificação de possíveis erros.

Para serem pedidas responsabilidades, existe em cada equipa uma pessoa que é denominada “encarregado de obra”. Sabendo de antemão o descritivo dos trabalhos e a margem temporal definida para a obra, cabe ao “encarregado de obra” definir a melhor forma de levar a cabo o projeto, zelando pela rentabilidade da empresa e pela satisfação do cliente.

Existe depois o “encarregado geral” que tem a tarefa de gerir os recursos humanos e materiais da melhor forma neste mercado. Acima deste, a nível hierárquico, apenas se encontra o gerente da empresa. O encarregado geral tem a difícil tarefa de gerir o melhor possível todas as operações desenvolvidas a nível internacional.

A empresa fornece os materiais necessários para as próprias obras (revestimentos cerâmicos, argamassas, gesso cartonado, etc.). Por norma, mensalmente é enviado um camião de materiais das instalações em Portugal. Alguns dos materiais já têm como destino obras específicas, outros destinam-se a armazenagem. Caso algum dia falte algum material

em qualquer obra, cabe ao encarregado geral a realização das compras, não estando autorizado mais nenhum colaborador a fazer o mesmo.

4.1.2. Sistema de monitorização gps

Apesar de numa base periódica semanal, o dirigente da empresa se deslocar a França para acompanhamento dos trabalhos, devido a alguns problemas causados pelos recursos humanos, foi necessário proceder à implementação de uma ferramenta de monitorização. Constatou-se no período de estágio uma grande rotatividade de recursos humanos. Foi assim incumbido o aluno da tarefa de obter orçamentos para monitorização via *gps* das viaturas da empresa. O aluno entrou em contato com várias empresas, solicitando orçamentos e marcando presença em reuniões para demonstração de produtos. Após análise de vários orçamentos e demonstrações, a Revicentro tomou a decisão de colaborar com a empresa Guardsat. Todas as viaturas possuem atualmente *gps* e cada empregado possui uma chave com identificador próprio. Através de um *software online* próprio para o efeito é possível monitorizar todos os movimentos de viaturas, bem como agendar manutenções e fazer lançamentos das despesas inerentes às mesmas.

A implementação de monitorização via *gps* nas viaturas, permitiu um maior controlo dos recursos humanos ao gerente mesmo não estando presente. Desde o primeiro dia da sua instalação foram visíveis melhorias consideráveis nos índices de rentabilidade.

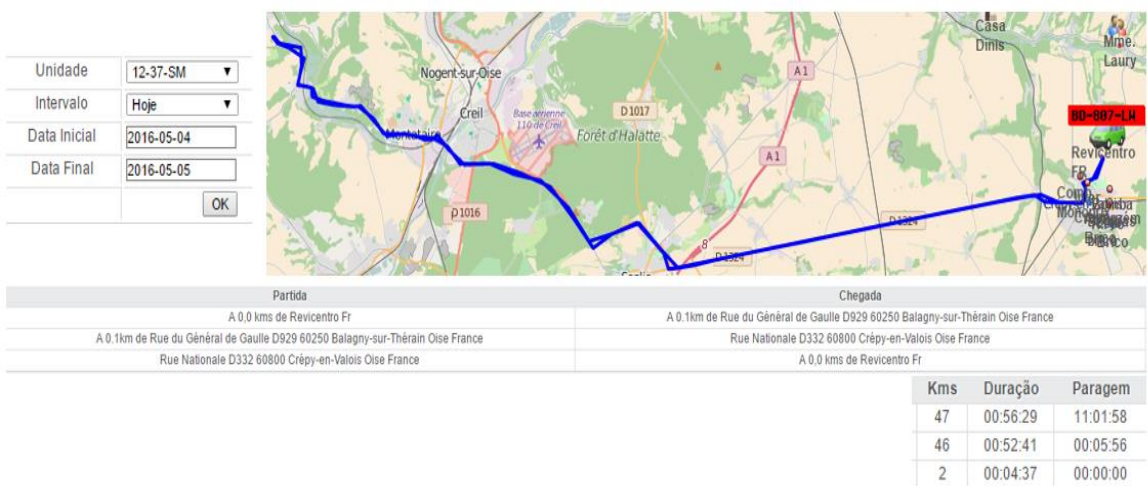


Figura 5 - Monitorização de viatura por *gps*

4.1.3. Adversidades no recrutamento de recursos humanos

Seja em consequência do aumento do volume de trabalho, seja por incapacidade de adaptação de algum colaborador, a empresa tem constantemente de empregar novos colaboradores para o setor de produção, verificando-se assim um elevado índice de rotatividade. A tarefa de encontrar recursos humanos qualificados no setor de construção civil revela-se, no entanto, uma tarefa cada vez mais árdua. Infelizmente encontrar recursos humanos qualificados, polivalentes e responsáveis, tal como é exigido pela empresa, apresenta-se cada vez mais complicado, dada a escassez da oferta.

Apesar de a empresa ter vindo a crescer nos últimos anos, os constrangimentos na área dos recursos humanos apresentam-se como um dos maiores óbices ao crescimento, condicionando de forma bastante acentuada a sua evolução neste mercado.

Durante o estágio foi colocado ao aluno o desafio de elaborar novas alternativas para recrutamento de colaboradores para a empresa. Tal como já foi referido, o problema não reside na escassez de mão de obra, mas sim na escassez de recursos humanos qualificados.

Dada a área de atuação da empresa, os novos colaboradores devem possuir um perfil de polivalência, isto é, devem saber de mais de uma área de construção. Um dos principais problemas que o aluno pôde observar é que na área em questão, e mais concretamente na empresa de estágio, todos os procedimentos eram realizados anteriormente com base na “palavra”. Quando eram realizadas entrevistas, não eram exigidos nenhuns documentos que comprovassem as aptidões dos candidatos. Também não havia um registo onde pudessem ser guardadas informações sobre as entrevistas. Não havia uma base de dados que pudesse ser acedida para consultar currículos. Não havia, portanto, provas documentais das habilitações dos candidatos, na maioria das vezes.

Verificou-se, várias vezes, que os candidatos durante os períodos de recrutamento falsificaram ou omitiram factos sobre os seus currículos e competências, o que, desde logo, criou graves problemas à empresa.

De forma a minimizar os problemas atrás citados foi necessário o desenvolvimento de um novo processo de recrutamento de colaboradores:

1. anúncio de contratação de novos colaboradores, nas devidas plataformas;

2. recepção de currículos e documentação complementar;
3. entrevistas de triagem de candidatos;
4. entrevistas presenciais;
5. escolha e admissão de novos colaboradores.

A primeira regra a ser implementada seria que a empresa deveria passar de um recrutamento a nível local para nacional. Antes da internacionalização da empresa, quando esta necessitava de colaboradores, apenas recrutava a nível local, no máximo regional, prática que se enraizou, causando alguma resistência aquando da introdução desta nova medida. Tendo em conta o mercado de trabalho atual e as suas exigências, não fazia sentido procurar recursos humanos num raio de ação tão restrito.

Os anúncios de contratação de novos colaboradores passaram a ser realizados, na sua maioria, via *internet*, através do *site* da empresa e de plataformas adequadas para o efeito, de forma a atingir o maior número de pessoas possível. Os anúncios *online* permitiam também atrair candidatos que estivessem familiarizados com novas tecnologias, requisito necessário para operar com as plataformas Gestoffice descritas neste relatório.

A todos os candidatos sem exceção, aquando da sua candidatura, passou a ser obrigatória a apresentação de *Curriculum Vitae*. Este documento é nos dias de hoje uma ferramenta essencial a qualquer indivíduo no mercado de trabalho, pelo que, se o documento em questão for vago, ou o seu conteúdo pouco esclarecedor, as candidaturas não são consideradas. Muitos candidatos optavam por enviar um descritivo das suas aptidões e instituições onde tinham trabalhado, via mensagem de texto ou *email*, recusando-se a elaborar um *Curriculum Vitae*. Além dos currículos, os potenciais colaboradores deviam também enviar documentos complementares como certificados, comprovativos de formação, ou outros que comprovassem as suas aptidões.

A todos os candidatos é também exigido o preenchimento de um documento elaborado pela empresa. Nesse documento constam todas as áreas de atuação da empresa, e o seu preenchimento demora cerca de 2-3 minutos a ser preenchido. No final, os candidatos devem assinar o documento, assumindo a responsabilidade pela informação prestada. Caso algum candidato seja admitido, revelando-se mais tarde ter omitido ou falsificado

informação, todas as despesas ser-lhe-ão imputadas. A elaboração deste documento permite à empresa salvaguardar-se de possíveis fraudes.³

Após a recolha de currículos e informação auxiliar, toda a documentação é analisada de forma a ser realizada uma triagem de possíveis futuros colaboradores. Os colaboradores, segundo parâmetros previamente definidos pela empresa, devem ter conhecimentos em mais de uma área de construção, mais de 5 anos de experiência, carta de condução obrigatória, conhecimentos base ao nível de informática. Por norma, os colaboradores devem estar situados na faixa etária dos 30-50 anos e possuírem também já alguma experiência de trabalho a nível internacional.

A seguir à seleção e triagem de possíveis candidatos, é realizada uma breve entrevista via telefónica aos mesmos, a fim de esclarecer algumas questões adicionais sobre as suas candidaturas e averiguar a sua disponibilidade para entrevista presencial nas instalações da empresa. Nesta fase são comunicadas novamente as condições oferecidas pela empresa aos candidatos, para ser avaliado o seu real interesse.

Todas as fases descritas até aqui foram realizadas pelo aluno. As candidaturas selecionadas são depois apresentadas ao gerente, para que este possa fazer uma apreciação das mesmas e dar o seu consentimento. Caso concorde com as escolhas realizadas, os candidatos são chamados para uma entrevista presencial, realizada pelo gerente, por uma questão de credibilidade. Infelizmente na construção civil são muitos os casos conhecidos de indivíduos que são contratados para trabalhar no estrangeiro, acabando por ser explorados e, por vezes, inclusive abandonados sem receber. Após as entrevistas presenciais, caberá ao gerente decidir quais os colaboradores a admitir.

Todas as outras candidaturas são guardadas numa base de dados, para poderem ser utilizados em caso de necessidade de recrutamento de novos recursos humanos.

A fim de os colaboradores se adaptarem rapidamente à estrutura e métodos de trabalho da empresa, é também fornecido um manual de acolhimento. O manual de acolhimento é disponibilizado a cada colaborador, visando essencialmente um melhor conhecimento da instituição e uma rápida integração. O documento em questão permite ao colaborador tomar conhecimento da estrutura organizacional sobre vários níveis, bem como

³ Ver anexo III

conhecer quais os principais objetivos a que a empresa se propõe nas suas áreas de atuação. A empresa acredita que o melhor esclarecimento possível dos novos colaboradores influencia o seu desempenho e capacidade de produção, fortalecendo também o bom ambiente no meio de trabalho (Revicentro, 2015).

4.2. Características do mercado e funções comerciais

Tal como o mercado português tem as suas particularidades, também o mercado francês apresenta diferentes indicadores a considerar. Mercados diferentes possuem exigências e padrões de qualidade diferentes, em função de consumidores também com necessidades distintas.

Ao longo do seu estágio, o aluno teve algumas oportunidades de trabalhar com o comercial e interagir com os clientes, numa perspetiva de tentar desempenhar as funções do mesmo e entender qual o seu papel na empresa.

Neste mercado, além das características comumente associadas a um bom comercial, o domínio da língua francesa é muito importante, sendo uma das melhores formas de criação de empatia com o cliente. Neste campo, o aluno revelou algumas dificuldades, particularmente no domínio de alguns termos técnicos da construção civil. O comercial, além da angariação de novos clientes, tem também a importante função de acompanhamento constante do desenvolvimento dos trabalhos, obtendo o *feedback* sobre o trabalho desenvolvido. No decorrer de muitos trabalhos, é muito comum os clientes solicitarem novos serviços. Em certos casos, esses serviços são prestados de imediato, noutros há indisponibilidade devido às margens temporais de outros trabalhos. Com frequência, os clientes não estão dispostos a esperar e na maior parte das vezes revelam ansiedade para que o trabalho seja realizado o mais brevemente possível. Cabe ao comercial o papel de moderar a ansiedade dos clientes, tentando coordenar os trabalhos da melhor forma. Uma falha de comunicação em casos deste género poderá significar a perda do trabalho para outra empresa.

Coordenar a calendarização dos trabalhos com os clientes assume particular preponderância para que os trabalhos possam ser concluídos da melhor forma nos prazos acordados. No setor de construção, particularmente no setor de renovação, realizar uma previsão precisa da duração dos trabalhos revela-se uma tarefa muito complexa. Na maior

parte das renovações efetuadas, os imóveis encontram-se bastante degradados, ocorrendo não raras vezes situações inesperadas que atrasam a duração dos trabalhos. O atraso de um trabalho obviamente atrasa todos os restantes.

Tendo em conta o número de trabalhos já assinados, bem como os orçamentos ainda a ser elaborados e os orçamentos pendentes (a aguardar parecer de clientes), estima-se que no início do mês de maio, ou provavelmente ainda antes, metade do ano de 2017 esteja completamente preenchido. Por norma, quando há um longo período entre a assinatura de um trabalho e o começo do mesmo, ocorrem alguns constrangimentos. Aquando da assinatura dos trabalhos, os clientes devem pagar uma entrada de cerca de 30% do custo total da obra, pagando depois o restante no final. Apenas no caso de clientes já conhecidos pela empresa podem ser combinadas outras formas de pagamento.

Ao assinar um trabalho, o cliente recebe um documento descritivo dos trabalhos a efetuar, os materiais a utilizar, bem como a duração média prevista do mesmo. No caso de alguns trabalhos, nomeadamente cozinhas, aplicação de mármore e cerâmicas, o material deve ser encomendado antecipadamente, para depois ser expedido de Portugal para França. Todos os meses é enviada mercadoria. De forma a completar a carga completa de um camião é enviado material para várias obras. Muitas vezes, os constrangimentos surgem na modificação das escolhas dos clientes. Apesar de terem escolhido os materiais e de ter sido celebrado um contrato, os clientes, tendo uma margem temporal mais alargada até ao início dos trabalhos, decidem mudar as suas escolhas relativas aos materiais, o que causa prejuízos avultados. Mais uma vez, a ansiedade dos clientes e a sua indecisão tem de ser averiguada e controlada pelo comercial. Cabe assim também ao comercial a tarefa de “educar os clientes” em benefício da empresa.

O comercial tem também a tarefa de tradução e entrega dos orçamentos aos clientes. A tradução de documentos, particularmente orçamentos e comunicação direta com clientes, constituiu, provavelmente, a tarefa mais complexa para o aluno durante o período de estágio.⁴

⁴ Ver anexo IV

Antes de os clientes assinarem os trabalhos, há todo um conjunto de procedimentos a ter em conta realizados por este colaborador. Desde o primeiro contato entre empresa-cliente até à assinatura dos trabalhos, a empresa procede de acordo com as seguintes etapas:

1) 1.ª reunião com o cliente (perceção de expetativas/avaliação do imóvel ou espaço a ser renovado)

Na primeira reunião com o cliente, em primeiro lugar é necessário explicar os métodos de prestação de serviço da empresa, de forma a credibilizar a imagem da mesma. A renovação de um imóvel envolve um elevado nível de confiança entre empresa e cliente, quer pelos avultados investimentos realizados quer pela presença de colaboradores da empresa, que são estranhos ao cliente, na sua propriedade por tempo considerável.

O mesmo acontece no caso da empresa. Saber em que condições financeiras se encontra o cliente, nomeadamente se este terá meios para pagamento do serviço e qual a sua receptividade para aceitar aconselhamento por parte da empresa, revelam-se fatores fundamentais e cruciais para o concretizar do projeto com sucesso.

Caso a avaliação entre ambas as partes seja favorável, avança-se depois para avaliação do estado do imóvel e perceção das expectativas do cliente. Na avaliação do estado do imóvel ou espaço a ser renovado, é necessária a elaboração de um desenho técnico devidamente cotado pelo que é necessário realizar um levantamento das medidas do espaço em questão. Além da elaboração do desenho técnico é também necessário ter em conta outras particularidades do espaço que possam afetar o desenvolvimento dos trabalhos, nomeadamente o posicionamento dos pontos de água e luz.

De seguida, é solicitado ao cliente que descreva quais as suas ambições relativamente ao espaço a ser renovado, que materiais deseja utilizar (o comercial anda sempre acompanhado de amostras dos materiais comercializados pela empresa), tipo de iluminação, disponibilidade temporal para prestação de serviço, *design* interior, margem financeira para a realização do serviço, entre outros. De salientar que nesta fase o comercial é acompanhado ou pelo gerente ou pelo encarregado geral, ou até mesmo pelos dois, numa perspetiva de avaliar da melhor forma possível o espaço e detetar possíveis problemas técnicos futuros, no decorrer dos trabalhos.

2) Elaboração da proposta e projetos 3D

Após a recolha de todos os dados atrás enunciados, procede-se à elaboração de um orçamento e dos respetivos planos 3D. Os planos 3D assumem elevada importância tanto na ótica do cliente, pois permitem que este visualize uma versão muito próxima do que será o espaço renovado, como na ótica da produção, auxiliando os colaboradores deste setor no decorrer da prestação de serviço e para orçamentação, permitindo maior agilidade e exatidão de processos. Os planos 3D representam ainda importantes ferramentas no planeamento do espaço, permitindo várias simulações e deteção de problemas antes do início dos trabalhos.

Nesta fase, é também elaborado um ou mais orçamentos conforme solicitação do cliente para proporcionar um maior leque de soluções. Além da elaboração do orçamento é também necessária a sua tradução pelo comercial. Muitas vezes, a capacidade de resposta da empresa pode ser crucial para assinatura de um novo trabalho, isto é, a empresa deve tentar responder numa margem temporal apropriada ao cliente, tentando não o fazer esperar muito, sob pena de perder o trabalho para a concorrência.

3) 2.^a reunião/ ajustamento de planos e orçamento

Na 2.^a reunião são apresentados ao cliente os planos 3D e orçamentos elaborados de forma a avaliar o *feedback* do mesmo. Por regra, existem sempre retificações a ser realizadas nos planos, de acordo com os gostos pessoais ou as restrições financeiras dos clientes. Caso o cliente esteja plenamente de acordo com uma das soluções da empresa, avança-se então para a assinatura do orçamento. Caso contrário, são recolhidas todas as informações necessárias para a devida retificação dos planos e orçamento. Pode também acontecer, embora de forma rara, o cliente não considerar nenhuma das propostas da empresa apropriadas. Todos os orçamentos recusados ou aos quais os clientes não deram resposta são guardados numa base de dados, de forma a averiguar quais os possíveis motivos por não terem sido bem-sucedidos, procurando assim a empresa definir novas estratégias para reduzir a taxa de orçamentos não adjudicados.

4) 3.^a reunião com cliente

Na 3.^a reunião com o cliente são apresentados os planos finais e os respetivos orçamentos retificados. Durante o desenvolvimento dos planos, o cliente tem a oportunidade

de acompanhamento dos mesmos, minimizando assim o risco de erros. Esclarecem-se todas as dúvidas restantes e, por fim, é então celebrado um acordo para a prestação do serviço.

4.3. Gestoffice Revicentro França

Atualmente, as empresas precisam de pensar, formular e implementar estratégias, tendo em mente que não atuam num mundo isolado e que estão cada vez menos protegidas pelas fronteiras político-legais dos seus países de origem. O desenvolvimento de operações em mercados internacionais acarreta vantagens e riscos, tendo as empresas a responsabilidade de assumir as estratégias mais efetivas de acordo com os objetivos a que se propõem (Serra *et al*, 2012, p. 266). Assumir um compromisso internacional é hoje uma realidade transversal a muitas empresas, dado a escassez de oportunidades no mercado doméstico.

À semelhança da plataforma GRE, em colaboração com a empresa HM Developer, foi necessária a conceção de uma ferramenta que auxiliasse na gestão da vertente internacional da empresa. Foi assim criada a plataforma Gestoffice Revicentro França (GRF)⁵.

A plataforma de gestão GRF, é mais complexa na medida em que considera um maior leque de fatores, do que a plataforma anteriormente descrita. Nesta plataforma, os utilizadores estão divididos em 3 níveis: administrador, comercial e produção, cada um com níveis de acesso diferentes ao programa.

Dentro dos campos que o programa aborda, os mais relevantes são: clientes, orçamentos, obras, despesas gerais e artigos. A nível estético, o programa possui exatamente a mesma interface presente na plataforma GRE.

4.3.1. Gestão de clientes

No campo de gestão de “clientes” é possível consultar informações relacionadas com a carteira de clientes da empresa. Funcionando como uma base de dados onde estão guardadas todas as informações dos clientes, aqui também é possível fazer uma consulta individual, verificando os montantes em débito e crédito.

⁵ Ver anexo 5

Gestão de Clientes

Adicionar Clientes

Nr Cliente	Nome	Morada	Cidade	Telefone	Telemóvel
5	Mme. Leverbe	9 Rue de Herve, Boulanger,	Montataire		
6	Molnat Létitia	4 impasse de l Abbé Herio	Morierval		
7	Mr. Maton	2 Rue des Fosses,	Crepy en Valois		
9	Mme. Pragnon	16 Rue Ronsard,	Crépy en Valois		
10	Mr Cardoso	224 impasse du Val Saint Pierre	Béthisy Saint Pierre		

Figura 6 - Gestão de clientes

Conta Corrente

Adicionar Pagamento

Tipo	Valor	Meio	Data	Observações
Crédito		Pagamento Dinheiro	19/03/2016	Pagamento por obra
Crédito		Pagamento Cheque	05/03/2016	restante que faltava em cheque
Crédito		Pagamento Dinheiro	20/02/2016	Pagamento por obra
Crédito		Pagamento Cheque	13/01/2016	Pagamento 30% das portas de correr banco CA N°8052210
Débito			29/12/2015	Orçamento n° 180 Adjudicado

Figura 7 - Consulta de saldo do cliente

Antes de ser introduzido um orçamento no campo cliente, primeiro procede-se à criação da sua ficha. Os dados podem depois ser transportados para o campo orçamentos.

4.3.2. Orçamentos

O campo “orçamentos” encontra-se fundamentalmente dividido em 4 campos: todos, pendentes, adjudicados e não aceites/não adjudicados. Aqui é possível consultar informação de todos os orçamentos realizados, valor dos mesmos e o seu estado atual.

Gestão de Orçamentos - Todos

237

Todos

1

Pendentes

139

Adjudicado

97

Não Aceites / Não Adjudicados

Adicionar Orçamentos

Q Filtros

Nr Orçamento	Cliente	Cidade	Nome	Data	Data Atualização	Obra	Valor Comercial	Valor	Estado	Ações
6	Mr. Maton	Crepy en Valois	APROVEITAMENTO DE SOTÃO	2015-01-16	24/01/2015	9			Adjudicado	Q E F
7	Mr. Maton	Crepy en Valois	GRADE	2015-02-03	24/01/2015	9			Adjudicado	Q E F
8	Mr. Maton	Crepy en Valois	SALA DE BANHO	2015-01-16	24/01/2015	9			Adjudicado	Q E F
9	Mme. Leverbe	Montataire	SALA DE BANHO	2015-01-23	10/01/2015	24			Adjudicado	Q E F
10	Mme Bellefennine Hugue	Fresnoy la Riviere	Instalação Elétrica...Vattier voisin	2015-01-15	23/01/2015				Não Adjudicado	Q E F

Figura 8 - Gestão de orçamentos

No campo “todos” basicamente temos uma perspetiva geral de todos os orçamentos realizados. No campo “pendentes” temos orçamentos atualmente em desenvolvimento, portanto ainda a serem elaborados para fornecer ao cliente. No campo “adjudicados”, tal como o nome indica, temos todos os orçamentos aceites. No campo “não aceites/não adjudicados” é possível fazer uma distinção entre dois tipos de orçamento. Há os orçamentos que se encontram em apreciação por parte dos clientes, portanto pendentes, estando a empresa a aguardar resposta, e existem os orçamentos não aceites, que não foram aceites pelo cliente.

Este campo é fundamental pois permite ajustamentos na forma como a empresa aborda os clientes. Analisando a taxa de orçamentos aceites/não aceites, a empresa consegue identificar quais os motivos para o insucesso na aceitação de alguns orçamentos e definir novas táticas, para conquistar clientes

4.3.3 Obras

No campo “obras” é possível a gestão de todos os projetos da empresa. Caso um orçamento seja aceite, transita depois para este domínio, onde é definida a sua calendarização e margem temporal, em que terá de ser efetuado. Aqui pode consultar-se individualmente cada obra, saber o montante de orçamentos associado (cada obra pode ter mais que um orçamento), o encarregado que assumirá o comando do trabalho e consulta de despesas com materiais. Aqui também é possível consultar o número de horas gastas pelos recursos humanos na execução dos projetos e o número de horas inicialmente orçamentado, com vista a prevenir falhas nos prazos. As obras encontram-se divididas em 4 campos distintos: pendentes, em curso, concluídas, manutenção/reparação e todas.

Gestão de Obras - Todos

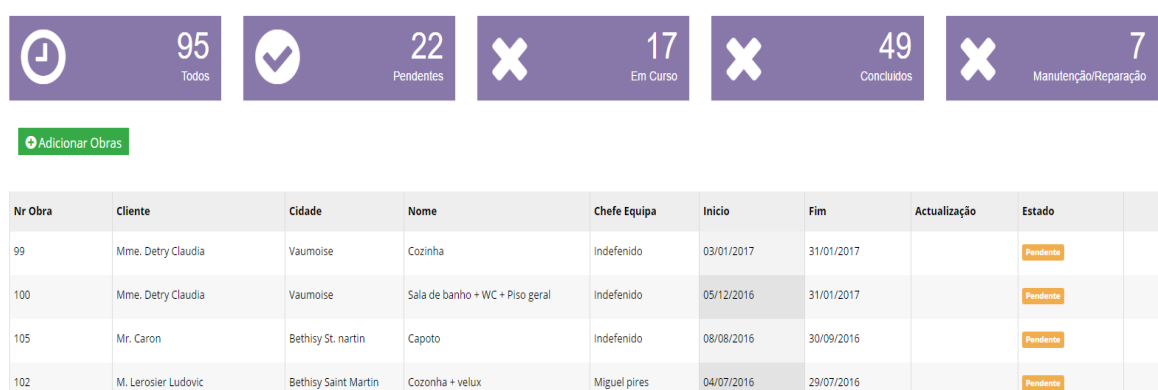


Figura 9 - Gestão de obras

4.3.4. Despesas gerais

As “despesas gerais” encontram-se relacionadas com os gastos fixos, decorrentes do normal funcionamento da empresa nomeadamente: rendas das infraestruturas, reparações de viaturas, despesas de combustível, passagens de avião, despesas de alimentação dos recursos

Despesas Gerais - 2016

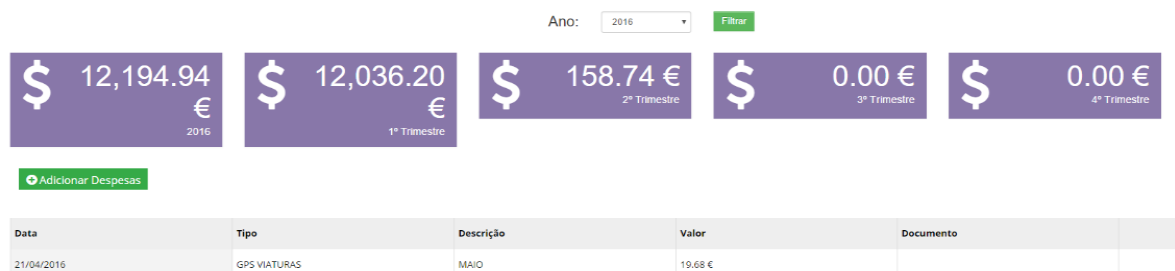


Figura 10 - Despesas gerais

humanos, entre muitas outras. Neste campo é assim necessário o lançamento constante de todas as despesas fixas. Ao abrir este domínio, o utilizador pode logo ter uma perspetiva dos gastos por semestre, sendo possível ainda filtrar por ano.

4.3.5 Artigos e inventário

Este é possivelmente um dos campos mais importante no que concerne a esta plataforma de gestão. Foi dos últimos campos a ser criado para o programa, devido a vários ajustes na sua forma de funcionamento. O domínio “artigo” visa essencialmente a monitorização de artigos, por outras palavras funciona como um inventário dos materiais da empresa. Para o correto funcionamento deste domínio, foi necessária a introdução de centenas de artigos e vários parâmetros, tendo sido o campo mais demorado a ser criado.

Gestão de Artigos - Todos

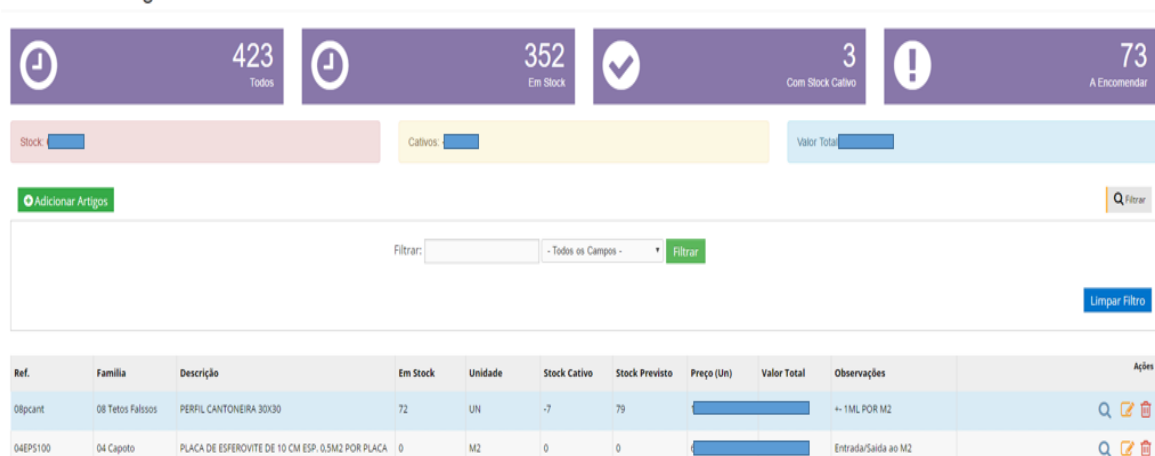


Figura 11 - Gestão de artigos, inventário e stock

Aqui o utilizador pode ver não só os materiais disponíveis em armazém, bem como fazer uma estimativa do valor geral do mesmo. Aquando da criação de cada artigo, são definidos vários parâmetros como a referência, quantidade mínima e preço unitário, entre outros. Caso algum artigo se aproxime de quantidades mínimas, a plataforma notifica o utilizador e cria uma listagem do material que precisa de ser encomendado.

Neste domínio é também possível reservar materiais para futuros projetos, o que permite o cálculo de encomendas com maior precisão.

O aluno funcionou no geral com todas os domínios da plataforma, mas foi na parte de inventário que exerceu mais funções. Uma monitorização criteriosa, rigorosa e permanente do inventário revela-se fundamental para a empresa, na medida em que a prestação de serviços está também dependente do fornecimento de um vasto leque de materiais.

5. Promoção da empresa

5.1. Renovação do *site*

O conhecimento das preferências e expectativas dos clientes tem-se tornado uma prática cada vez mais necessária no mundo competitivo onde as organizações se movimentam, sendo visível a criação de diversos meios de comunicação entre o cliente e a empresa assumindo os sítios *Web* particular preponderância (Branco *et al.*, 2012, p. 1).

Um mundo empresarial cada vez mais competitivo obriga a uma melhoria constante de produtos e serviços. Uma correta avaliação do *feedback* do consumidor por parte da empresa e a escolha da melhor forma de responder ao mesmo pode ser vital para o grau de satisfação dos clientes. A observação atenta do *feedback* dos consumidores permite também à empresa a formulação de estratégias mais eficazes.

Um dos principais desafios colocados ao aluno aquando da sua entrada na empresa, prendeu-se com a renovação do *site* da empresa. A *internet* possibilita o acesso imediato à informação por parte dos consumidores e a presença das empresas na rede, reduzindo custos com publicidade, permitindo maior interatividade com o consumidor, comunicação integrada, melhoria no serviço prestado ao cliente e acesso aos mercados internacionais. A *internet* representa assim uma oportunidade para as empresas de menor dimensão (Hortinha, 2002, p. 423-425). A entrada no mercado francês apenas precipitou uma “já necessária” remodelação do *site*.

Até ao início de estágio por parte do aluno, a renovação do *site* encontrava-se em “*stand-by*” devido à necessidade de qualificações em algumas áreas, nomeadamente línguas e multimédia, devido ao facto de ser um processo moroso e complexo. Além disso, a solicitação a uma empresa de multimédia para proceder a uma renovação, explicando apenas os objetivos e propósitos da renovação, poderia resultar em incompatibilidade de ideias e a nível financeiro significar um investimento mais avultado. Assim, foi entregue ao aluno o processo de renovação do *site*, em parceria com a empresa Critec-Design de Comunicação. Foram necessárias várias reuniões e correções para alcançar os objetivos propostos e ainda nos dias de hoje, apesar de o *site* estar em pleno funcionamento, vão sendo realizados ajustamentos para aperfeiçoar o seu desempenho. De salientar que na realização das tarefas

descritas, os conhecimentos adquiridos na disciplina de Multimédia para Relações Empresariais foram muito importantes.

As principais condições, desde logo definidas e apresentadas ao aluno, para a renovação do site foram as seguintes:

1. Elaborar uma estrutura mais simples de conteúdos e facilitar a navegação aos utilizadores;

Um dos principais problemas identificado no antigo *site* era a complexidade para aceder aos conteúdos. Apesar de apelativo, a experiência do consumidor era comprometida, devido a um grande número de etapas de navegação que tinha de seguir, de forma a alcançar o conteúdo desejado. A existência de vários menus e submenus complicava de certo modo a experiência do cliente. A informação de várias páginas apresentava-se um tanto supérflua e desnecessária não tornando a navegação a mais coerente.



Figura 12 - Homepage do antigo site Revicentro

Portanto, a primeira tarefa do aluno foi a de perceber qual a melhor forma de reduzir o número de páginas, simplificando o *site*, tentando de igual modo não omitir informação importante. Assim, a estrutura do *site* teve de ser redefinida novamente. Os textos das páginas foram reformulados, tornando a sua leitura mais clara e sucinta. A nível estético, o *site* foi também redesenhado de forma a “correr” de forma mais fluida. O antigo *site* foi

elaborado numa base flash o que nos dias de hoje tornaria praticamente impossível a navegação no mesmo.

2. Introdução da língua francesa e inglesa;

Desde logo, uma das regras mais importantes a adotar na renovação do *site*. Com a entrada no mercado francês torna-se óbvio o motivo da língua francesa. O mercado da construção civil é um mercado em constante mutação, pelo que a exploração de mercados adicionais num futuro próximo não deve ser descartado, justificando assim a introdução da língua inglesa no *site*.

3. Aproveitamento de parte do conteúdo gráfico desenvolvido para o antigo *site*.

Grande parte dos conteúdos gráficos elaborados para o antigo *site* foram reaproveitados, dado que uma reformulação total envolveria valores mais elevados. A renovação do *site* foi elaborada em conjunto com a empresa que já tinha procedido à criação do mesmo, Critec-Design de Comunicação, por uma questão de confiança e de já representar um parceiro de longa data. A renovação do *site* foi um processo moroso, tendo todas as decisões do aluno sido supervisionadas diretamente pelo gerente Mário Silva.



Figura 13 - Homepage do site renovado Revicentro

De forma a poder realizar uma análise mais completa ao *site*, aquando da sua renovação, e também para ter uma ideia mais clara sobre a que pontos deveria conceder maior atenção e especial preponderância, o aluno utilizou como ferramenta de análise os princípios de *design* de interação de Tognazzini (2014), que têm em conta 18 princípios:

1. **Estética;**
2. Antecipação;
3. Autonomia;
4. **Cor;**
5. Consistência;
6. Valores que vêm por defeito;
7. Eficiência do utilizador;
8. **Interfaces exploráveis;**
9. Lei de Fitts;
10. Objetos homem-interface;
11. Redução do tempo latente;
12. **Capacidade de ser aprendido;**
13. **O uso de metáforas;**
14. Proteger o trabalho do utilizador;
15. **Legibilidade;**
16. **Simplicidade;**
17. Monitorizar o estado;
18. **Navegação visível.**

O aluno utilizou, no entanto, apenas alguns dos pontos citados (assinados a negrito), pois tal como foi citado, procedeu-se a uma avaliação e reformulação do *site*. O antigo *site*

de uma forma geral cumpria os requisitos citados, no entanto alguns pontos denotavam margem para serem revistos e melhorados.

Segundo Tognazinni (2014), a **estética** nunca deve triunfar sobre a usabilidade ou pôr em causa a mesma. O primeiro problema desde logo identificado no *site* considerava estes dois fatores, estética e usabilidade, dando de forma errada primazia à estética. Por outras palavras, o *site* era de facto bem composto esteticamente, no entanto pouco prático do ponto de vista de utilizador.

As **interfaces exploráveis** não eram, por assim dizer, “muito exploráveis”, isto é, a navegação no antigo *site* não era fluída e, por vezes, encontrar o que o cliente realmente pretendia tornava-se uma tarefa árdua e confusa, por serem necessários demasiados passos de navegação para chegarem aos seus objetivos. Eram necessárias interfaces mais simples e mais intuitivas para facilitar a tarefa dos clientes.

O **uso de metáforas**, antes presença pouco habitual no *site*, facilitou muito a navegação. Desde as típicas metáforas relacionadas com os ícones das bandeiras no topo direito do ecrã, indicando simplesmente a mudança para outra linguagem de acordo com o país em questão, até à utilização de hiperligações em cada um dos ícones indicadores das três áreas de atuação da empresa, tudo isso tornou a navegação muito mais intuitiva. Na figura abaixo pode ver-se a *homepage* com as hiperligações para diversos campos. Por exemplo, se o cliente desejar apenas saber os contactos da empresa, pode consultar diretamente o número ao fundo da página. Caso deseje ir para alguma área em particular da empresa, por exemplo a Revirent, basta apenas clicar no ícone que diz respeito a este domínio da empresa e será redirecionado para uma página onde terá toda a informação necessária, desde condições de aluguer a contactos telefónicos. Facilmente o cliente, clicando no ícone da Revicentro presente no canto superior esquerdo, volta à *homepage* inicial.

De salientar que a *homepage* do *site* varia de acordo com o país no qual o cliente acede, isto é, um cliente francês irá aceder diretamente ao *site* da empresa Revicentro já em francês, não sendo necessário estar a proceder a nenhuma mudança de língua. Caso o cliente esteja a aceder ao *site* em outro país que não Portugal ou França, este aparecerá na língua inglesa por defeito.

No fundo da página, estão também os logótipos dos principais parceiros e fornecedores da empresa, cada um com respetiva hiperligação para o *site* das entidades em questão.

De salientar também a inclusão de uma hiperligação para as páginas de *facebook* da empresa. Se o cliente estiver a visualizar o *site* em português, será direcionado para a página do *facebook* Revicentro Portugal; caso se encontre a visualizar em língua francesa, será redirecionado para a página de *facebook* Revicentro France⁶. De referir que as páginas de *facebook* da empresa foram criadas aquando do processo de renovação do site.



Figura 14 - Hiperligações para outras páginas

A nível de **cor e legibilidade**, como é possível constatar, os textos e conteúdo gráfico ilustrativo apresentam-se devidamente estruturados em contraste com um fundo branco. A navegação não necessita de grande **tempo de aprendizagem** por parte do utilizador. Os

⁶ Anexo VI

menus e hiperligações são visíveis, podendo o cliente facilmente aceder à informação que procura.



Figura 15 - Organização de conteúdos gráficos

De uma forma geral, avaliando o *feedback* do supervisor de estágio e de alguns clientes, os objetivos de renovação do *site* foram alcançados. No entanto, tal como já foi referido, o *site* é constantemente revisto de forma a avaliar possíveis melhorias a ser implementadas.

5.2 Redes sociais

A presença nas redes sociais das empresas encontra-se particularmente relacionada com a evolução do mercado e com a forma como as mesmas se promovem. Táticas de promoção que funcionavam há uma década não se adequam aos dias de hoje. Tal como refere Borges, (2009, p. 1), as táticas de mercado utilizadas na década de 80 e 90 já não funcionam na última década do milénio, porque os compradores têm o poder de filtrar a informação. O que os compradores de facto desejam é o estabelecimento de uma relação com a empresa.

O *marketing* nas redes sociais não é adequado a todos os negócios, mas provavelmente é para a maioria. Caso a empresa esteja presente num negócio, onde os clientes não acedem ou não têm facilidade de acesso à *web*, ou o público-alvo seja muito restrito a nível de dimensões, a promoção nas redes sociais provavelmente não se apresentará viável. No entanto, o utilizar das redes sociais para pesquisa e obtenção de conhecimento representa para as empresas uma importante ferramenta (Borges, 2009, p. 131).

Antes de serem criadas as redes sociais, as empresas não tinham ao seu alcance uma forma de segmentação do público-alvo tão criteriosa e facilitada. Agora os consumidores expressam as suas preferências pessoais e partilham as suas recomendações e opiniões, levando a que, muitas vezes, clientes influentes afetem diretamente a decisão de compra do consumidor (Kim e Srivastava, 2007, p. 294).

A criação de páginas nas redes sociais foi sugerida pelo aluno ao supervisor de estágio, aquando do processo de renovação do *site*. A escolha do *facebook* como rede social para divulgação da empresa encontra-se diretamente associada com os seguintes fatores referidos pelos autores Ramsaran-Fowdar e Fowdar (2013, p. 75):

- Perfil de *facebook*: a organização pode passar uma imagem forte definindo de forma sucinta qual a sua missão e visão;
- Grupos de *facebook*: possibilidade de integração num grupo. O nome do grupo, o tópico e imagem do grupo assumem-se como fatores muito importantes;
- Páginas de fãs ou empresariais: os seguidores irão receber novas informações da companhia à medida que esta divulgue novas publicações. As empresas podem de forma constante divulgar os seus produtos ou serviços, entre outros;
- Capacidade de segmentação: as mensagens no *facebook* podem ser ajustadas e direcionadas de acordo com o público-alvo que se pretende atingir (idade, sexo, profissão, nível de educação, origem geográfica, entre outros).

O *facebook* tem a si ainda associado um fator muito importante que é o custo, talvez um dos fatores mais aliciantes para as organizações. Devido à crise económica, muitas empresas encontraram nas redes sociais uma alternativa para reduzir nos seus gastos promocionais. As redes sociais surgiram para as empresas como uma oportunidade, proporcionando o contacto direto e consistente com milhões de clientes individuais (Palmer e Koenig-Lewis, 2009, 162-165).

Para a empresa Revicentro foram criadas duas páginas no *facebook*, tendo em conta os mercados português e francês. Desde logo, o *feedback* dos clientes foi visível, através de comentários relativos à qualidades dos serviços prestados pela empresa, publicados na página.

As páginas, além de mercados geográficos distintos, promovem também objetivos específicos. Enquanto na página Revicentro Portugal o foco é mais baseado na promoção de produtos, a página Revicentro France baseia-se mais na promoção de um diverso leque de serviços.



Figura 16 - Página de facebook Revicentro Portugal

A criação de uma página para o mercado francês surgiu também como uma oportunidade de criação de um portefólio de trabalhos da empresa.



Figura 17 - Página de facebook Revicentro France

À medida que os trabalhos vão sendo finalizados e com o consentimento do cliente, são divulgados álbuns de serviços de renovação específicos, onde cronologicamente são expostos os trabalhos levados a cabo, dando ênfase ao antes e depois do projeto.

Atualmente a estratégia passa por publicar nas duas páginas nas redes sociais o conteúdo também em inglês. Não se justifica de momento a criação de uma página nas redes sociais em inglês, tendo em conta os mercados nos quais a empresa está presente. Tal não significa que de futuro não venha a ser um ponto plausível.

De salientar que a Revicentro, a nível de redes sociais, apenas está presente no *facebook*. A decisão de só estar presente nesta rede social foi tomada de comum acordo com o dirigente da empresa. A presença noutras redes sociais implicaria a produção e gestão de mais conteúdos para colocar *online*. Sendo uma empresa pequena, onde todos os recursos humanos têm já a si adstritas bastantes tarefas, seria necessário sobrecarregar ainda mais um dos colaboradores, prejudicando de certa forma ou o seu rendimento ou a qualidade do conteúdo publicado, pelo que de momento não será uma opção a ser equacionada.

6. Estudo de caso - Internacionalização de serviços e produtos

6.1. Pertinência do estudo

O seguinte estudo de caso surgiu no âmbito das adversidades evidenciadas de gestão e recrutamento de recursos humanos para desempenho de funções em França, já referidos pelo aluno no decorrer do trabalho. Apesar de a Revicentro fornecer quase na totalidade material para os seus projetos, o seu foco atual é a prestação de serviços. Não é realizada a venda direta de nenhum produto a clientes, sem que ocorra em conjunto a prestação de um serviço.

Atualmente, debate-se na empresa uma reformulação de estratégia neste mercado, de comercialização direta de produtos e redução do leque de serviços e recursos humanos, de forma a equilibrar o volume de negócios, ou seja, levanta-se a hipótese de especialização em algumas áreas, reduzindo os recursos humanos e procurando clientes para comercialização direta de produtos.

Com base na situação evidenciada, o aluno decidiu proceder a um breve estudo de caso, alicerçado em bibliografia selecionada sobre a matéria, de forma a analisar as diferenças existentes entre internacionalização de serviços e produtos. Baseando-se na revisão bibliográfica e na entrevista conduzida ao gerente da empresa⁷, o aluno opinará e retirará conclusões sobre possíveis estratégias a adotar futuramente pela empresa e de que forma as mesmas poderão afetar as operações a nível internacional.

Antes de partir para a análise em questão, revela-se importante ter em conta alguns factos sobre o setor da construção e sobre a empresa, abordada neste relatório, que por vezes não são mencionados, mas assumem elevada preponderância.

Cada indústria de serviços possui infraestruturas e competências próprias regidos por norma por um conjunto abrangente de regulamentos e leis específicos. De considerar que o setor da construção tem particularidades muito próprias que o definem. A conjuntura económica, do investimento público, da procura, das condições climáticas, do recrutamento de pessoal qualificado, da disponibilidade de materiais, das perspetivas de venda, das carteiras de encomendas, das taxas de juro, do crédito bancário, da obtenção de licenças,

⁷ Anexo VII

entre muitos outros condicionalismos, afetam de forma dramática e direta o setor. A construção é assim um setor instável, sendo diretamente afetada pelos diferentes períodos económicos, o que revela a conexão existente e muitas vezes salientada entre o estado da economia global e o setor da construção (Baganha *et al.*, 2002, p. 3).

A construção é uma atividade económica que abrange produtos, serviços e que possui a si associadas especificidades próprias. Analisando esta atividade económica, nas suas várias dimensões é possível constatar ser caracterizada por uma grande diversidade de clientes, desde estado e autarquias, a empresas e particulares. Independentemente da dimensão das empresas, cada projeto, cada obra, apresenta na maior parte das vezes, características diferentes, o que dificulta o desenvolvimento de produtos e processos de fabrico standardizados, aplicando-se o mesmo aos métodos de trabalho e tecnologias utilizados (Baganha *et al.*, 2002, p. 2).

Os produtos, métodos de operação e tecnologias representam fatores-chave neste setor. As características e a complexidade de cada obra ditam os materiais a ser utilizados nas mesmas. Quando falamos em métodos de operação, compreende-se um conjunto de indivíduos com diferentes especializações e conhecimentos, que combinados formam o capital intelectual da empresa e uma competência nuclear, na medida em que distingue a empresa das demais que operam no mercado. A combinação do capital intelectual com as tecnologias apresenta-se fundamental na medida em que permite um menor número de recursos humanos e consequentemente um maior índice de rentabilidade (Baganha *et al.*, 2002, p. 2).

O nível de procura no setor encontra-se diretamente relacionado com a conjuntura económica e de potenciais fenómenos que abalem o ambiente envolvente onde as empresas desenvolvem a sua atividade. Ao contrário de outros setores, existe uma certa dependência de investimento. Constata-se que o setor possui uma dinâmica de acordo com as fases da economia global, sendo mais afetado em períodos de recessão e crises mais profundas, e mais favorável em fases positivas da economia (Baganha *et al.*, 2002, p. 3).

Considerando os fatores atrás enunciados em conjunto com análise dos trabalhos já realizados e concluídos pela empresa, com o *feedback* dos colaboradores da mesma, e constrangimentos detetados no decurso das obras foi possível aferir um conjunto de ilações, que de seguida o aluno abordará através de uma matriz *SWOT*. A matriz *SWOT* encontra-se

relacionada com a análise do ambiente interno e envolvente da organização, visando os seus pontos fortes internos, por forma a tirar proveito de oportunidades externas, evitando ameaças externas e minimizando as suas fraquezas (Wang, 2007, p. 1-2).

Forças:

- Mercado descentralizado;
- Presença relevante de empresas portuguesas neste mercado (confiança no trabalho desenvolvido pelas empresas portuguesas);
- Crescente existência de espaços exclusivos de produtos portugueses em muitas superfícies;
- Portugueses residentes em França encontram-se bem vistos e bem inseridos na sociedade.

Oportunidades:

- Trabalho realizado por portugueses, em particular no setor da construção civil, bastante apreciado;
- Consumidor francês com um nível médio/elevado de poder de compra em comparação o consumidor português;
- O cliente francês aprecia deslocar-se a Portugal, no contexto de negócios.

O facto de ser um país caracterizado por um mercado descentralizado ajuda bastante, porquanto as empresas têm uma maior margem para desenvolver a sua atividade. Sendo um país tão extenso, as oportunidades no mercado francês devem ser avaliadas região a região, pois cada uma possui as suas características próprias. Cada vez mais as empresas portuguesas e estrangeiras tomam consciência desta realidade, optando por estabelecer os seus negócios fora da zona de Paris, onde os índices de competitividade e custos operacionais são muito superiores. De referir que numa fase inicial a empresa Revicentro desenvolveu alguns trabalhos na zona de Paris. Após a conclusão dos mesmos, considerando a competitividade existente, os custos operacionais mais altos, bem como a imprevisibilidade dos custos de deslocação e margens temporais dos trabalhos, a empresa optou por abandonar quase totalmente os negócios nesta zona de França. Quando é solicitado à empresa um orçamento para prestação de serviços nesta zona, geralmente os preços, comparados com outras regiões de França, sobem exponencialmente.

A existência de várias empresas portuguesas no mercado comprova que o trabalho desenvolvido é bastante apreciado. Além dos serviços, também os produtos portugueses são bastante apreciados, daí o aparecimento em várias superfícies de espaços exclusivos de produtos de origem nacional.

O trabalho desenvolvido no setor da construção revela um *feedback* muito positivo por parte dos clientes. Muitas vezes, os mesmos referiram os métodos de trabalho, tecnologias mais avançadas e mão de obra qualificada como fatores decisivos de escolha da empresa Revicentro para prestação de serviços. De salientar que ao contrário de outras empresas no setor, no caso da Revicentro é assegurada ao cliente uma manutenção das obras após a sua conclusão. Conforme a envergadura da obra e a sua complexidade, aquando da assinatura do contrato para início dos trabalhos, é acordada uma margem temporal durante a qual a empresa prestará serviços de manutenção, após a conclusão da mesma. Comparando a mão de obra de um trabalhador francês com a de um trabalhador português, os clientes não revelam um nível de protecionismo muito elevado. A mão de obra portuguesa e métodos de trabalho na construção civil são muito valorizados pelos clientes.

O consumidor francês possui um poder de compra médio elevado, o que permite que a empresa opte por trabalhar com artigos mais dispendiosos e de elevada qualidade. Um exemplo desta prática são os mármore nacionais e cozinhas por medida que a empresa comercializa. No caso do mármore é importante salientar que Portugal é um dos dez maiores produtores e exportadores de pedra natural do mundo. Apesar de ser um mercado predominantemente dominado por empresas de pequena dimensão, a atividade do setor apresenta-se dinâmica e tem assinalado um crescimento nos últimos anos, sobretudo ao nível das exportações. Em 2011, foram exportados 302 milhões de euros de pedra natural (AICEP, 2012). O granito português é reconhecido no mercado francês como um produto de elevada qualidade e fiabilidade, sendo cada vez mais solicitado por clientes.

Em variadas situações, os clientes têm dúvidas sobre que materiais adquirir, para as suas obras. De forma a dissipar essas dúvidas, a solução passa muitas vezes pela deslocação de clientes às instalações em Portugal, de forma a poderem ver amostras dos materiais, não se cingindo apenas a catálogos. A empresa assegura toda a logística para que o cliente possa viajar comodamente, desde passagens de avião, alimentação, alojamento e deslocações. Normalmente estas viagens possuem a duração de 2-3 dias.

Fraquezas

- Dificuldades em concursos públicos, que são ganhos maioritariamente por empresas francesas;
- Consumidor francês, quando confrontado com produtos estrangeiros de características e custos semelhantes, opta normalmente por produtos nacionais.

Ameaças

- Acentuada concorrência de países do Leste, que valendo-se da sua proximidade geográfica, entram muitas vezes em competitividade direta com as empresas portuguesas presentes neste mercado;
- Dificuldades de inovação e gestão de recursos humanos;
- Legislação.

No caso da empresa Revicentro, 95% dos trabalhos realizados abrangem particulares, o que assenta na estratégia delineada pela empresa praticamente desde que iniciou a sua atividade neste mercado. Associar-se a empresas francesas ou competir com as mesmas não faz nem nunca fez parte dos objetivos da empresa. No trabalho realizado com particulares não há intermediários, sendo possível acompanhar o cliente e a prestação de serviços de forma mais competente.

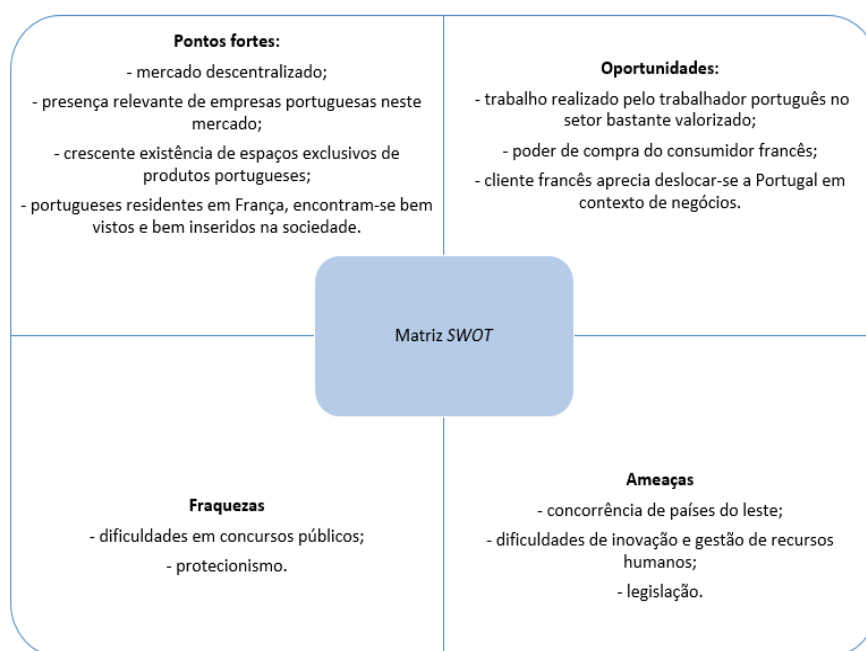


Tabela 1 - Síntese de análise SWOT

O consumidor francês é um consumidor exigente, caracterizado por um elevado protecionismo. Na hora de escolher um produto, existe uma clara tendência para os produtos nacionais. Assim, a melhor forma de combater esta tendência protecionista passa pela competitividade que a empresa consegue alcançar pelos seus produtos diferenciadores e pela relação qualidade/preço oferecida nos produtos e serviços.

6.2. Internacionalização

A internacionalização poderá ser definida como o aumento dos compromissos de uma empresa para o exterior do seu mercado doméstico bem como a transferência de produtos, serviços ou recursos para mercados internacionais. Podemos considerar este processo como um fenómeno “natural” para as firmas dado o contexto económico atual. A internacionalização possui a si associados diversos fenómenos, que diferem tendo em conta o tipo de relações da empresa e a natureza das mesmas, em mercados internacionais (Figuerola *et al.*, 2014, p. 82).

A entrada em mercados internacionais permite às firmas o drástico aumento do seu mercado potencial, optando na maioria das vezes por esta solução, em detrimento de horizontes de crescimento restritos no seu mercado doméstico bem como escassez de oportunidades no mesmo. Essencialmente, as firmas procuram um maior nível de rentabilidade em mercados internacionais, que não podem obter operando apenas no seu país (Hitt *et al.*, 2011, p. 220-221).

Na tabela podemos analisar uma síntese do volume de vendas dos últimos 4 anos da empresa Revicentro. A empresa entrou no mercado francês no ano de 2013, onde podemos ver em relação ao ano anterior uma descida de aproximadamente 20% no volume de vendas, justificada por um maior investimento logístico no ano em questão e concentração de esforços no mercado francês. Durante um período de aproximadamente 4 meses, a empresa teve de “abrandar” a prestação de serviços, para poder organizar os seus recursos neste mercado, de forma a poder munir-se das condições necessárias para a prestação de serviços, de forma contínua. A necessidade de abrandamento da atividade da empresa refletiu-se diretamente no volume de vendas do ano em questão. Desde então, regista-se um aumento regular do volume de vendas da empresa.

Ano	Volume vendas nacional	Volume vendas internacional	Volume vendas total
2012	≈800.000€	≈70.000€	≈ 870.000€
2013	≈600.000€	≈100.000€	≈ 700.000€
2014	≈720.000€	≈245.000€	≈ 965.000€
2015	≈750.000€	≈345.000€	≈ 1.095.000€

Tabela 2 - Volume de vendas Revicentro 2012-2015

O mercado externo proporcionou assim níveis de rentabilidade superiores aos que a empresa poderia obter no mercado doméstico, tendo assim a Revicentro avaliado corretamente a sua capacidade de internacionalização.

As empresas possuem diferentes posturas perante o processo de internacionalização. Existem as empresas que agem de uma forma proativa, que procuram novos mercados pela obtenção de novas capacidades que lhes permitam o alcance de uma vantagem competitiva em relação aos seus rivais, assumindo as forças internas da empresa um papel de especial relevo. As empresas com uma postura reativa atuam essencialmente em função das pressões e mudanças sentidas no ambiente envolvente (Czinkota *et al.*, 2004, p. 4-6).

A Revicentro, à semelhança de muitas outras empresas no setor, adotou uma postura reativa, tendo o tema da internacionalização apenas surgido após uma redução súbita de volume de negócios, precipitada pela crise económica a nível nacional e mundial. Constatando a falta de oportunidades no seu mercado doméstico e uma margem de crescimento muito ténue, a empresa só então procurou oportunidades no mercado externo.

Se, por um lado, a atuação no mercado doméstico já coloca às empresas grandes dificuldades, a entrada em mercados internacionais acarreta ainda uma maior complexidade no desenvolvimento das operações. Assim, a empresa deve proceder a uma análise intensiva prévia dos possíveis mercados para o qual deseja estender a sua atividade, considerando fatores culturais, económicos, políticos, geográficos, tecnológicos, entre outros (Serra *et al.*, 2012, p. 269).

No caso da empresa Revicentro, os fatores críticos para a escolha do mercado francês foram claramente a distância geográfica e o estado económico-político do mercado. Questionado acerca dos destinos ponderados para a internacionalização, o gerente Mário Silva revela na altura ter considerado como possíveis mercados França, Angola, Brasil e Moçambique. Os mercados brasileiro, angolano e moçambicano apresentavam na altura índices positivos no setor da construção e a afinidade cultural representava também um fator

atrativo. No entanto, estes mercados foram rapidamente rejeitados, tendo principalmente em conta a distância geográfica, complexidade logística de mudança para estes destinos, investimentos avultados e legislação desfavorável. O mercado francês apresenta-se, apesar de tudo, relativamente próximo e permite a gestão dos negócios em Portugal e França de forma menos complexa.

6.3. Modos de entrada no mercado externo

Ao contrário do que se passa na internacionalização de bens ou produtos, que podem estabelecer várias formas de entrada nos mercados exteriores, no setor dos serviços o processo de internacionalização revela-se mais complexo dadas as suas características inerentes: intangibilidade, inseparabilidade, perecibilidade e heterogeneidade (Javalgi e Martin, 2007, p. 392). Os serviços são produzidos e “consumidos” simultaneamente e pressupõe uma relação direta entre o cliente e a empresa, não sendo, portanto, passíveis de ser armazenados. Os serviços apresentam a característica da heterogeneidade na medida em que são percebidos de forma diferente pelos consumidores, apresentando características singulares. A prestação de serviços intangíveis de qualidade, constantemente ao longo do tempo, representa um fator crucial numa empresa de serviços. As empresas devem prestar atenção ao recrutamento de pessoal estrangeiro, usando o conhecimento local e desenvolvendo relacionamentos e sinergias no mercado de atuação (Javalgi e Martin, 2007, p. 392).

No caso da empresa Revicentro, apenas o comercial tem conhecimentos profundos do mercado francês e de como o mesmo funciona. Na construção civil, é preciso ter em particular atenção o cumprimento de legislação e normas construtivas. Como já foi referido anteriormente, o trabalho do profissional português é muito apreciado neste mercado, no entanto os recursos humanos do departamento de produção são constantemente supervisionados e orientados pelo comercial. De salientar que, após a finalização de um projeto, existe ainda um serviço de manutenção, uma “espécie” de garantia fornecida pela empresa aos seus clientes, visando a sua satisfação e fidelização. No mercado da construção, a qualidade auxilia muito na construção da reputação de uma empresa e na angariação de novos clientes.

A inseparabilidade no setor dos serviços representa talvez a maior entrave no que concerne à internacionalização de serviços. Em primeiro lugar, existe o problema da acessibilidade do cliente ao sistema de entrega do serviço – as firmas de serviços necessitam frequentemente de estar presentes em países estrangeiros porque a exportação dos serviços assume um elevado grau de complexidade. Em segundo, temos a cultura que pode revelar-se um desafio comprometedor para as aspirações da firma (Javalgi e Martin, 2007, p. 392).

Do ponto de vista dos métodos de entrada, no caso dos produtos, no que toca à exportação, assiste-se a um processo de entrada mais gradual e de baixa exposição financeira (Serra *et al.*, 2012, p. 275). Ao prestar serviços no setor da construção, a empresa Revicentro, teve de correr um risco de investimento mais elevado ao investir em infraestruturas e restantes custos logísticos necessários às suas operações.

As características dos serviços determinam a existência de uma estrutura local no caso das empresas de serviços. A intangibilidade do serviço impõe interações entre compradores e fornecedores próximas (Pluta-Olearnik, 2011, p. 178).

Segundo o Acordo Geral do Comércio de Serviços (WTO, 2013) existem quatro formas de as empresas fornecerem os seus serviços no mercado exterior:

- A prestação além-fronteiras pode ser definida como a cobertura do fluxo de serviços do território de um membro para o território de outro membro;
- O consumo além-fronteiras refere-se a situações onde o consumidor do serviço se move para o território de outro membro de forma a poder ter acesso ao serviço;
- A presença comercial implica que o fornecedor de serviços de um membro estabeleça uma presença territorial, quer seja por adquirir uma propriedade ou arrendamento de instalações, no território de outro estado membro, de forma a fornecer um serviço;
- A presença física de pessoas que consiste na entrada de pessoas de um membro entrarem no território de outro membro para fornecer um serviço.

No caso da empresa Revicentro, a sua entrada no mercado francês baseou-se na presença física de pessoas numa primeira fase. De início, a empresa enviava de forma temporária recursos humanos a França para prestação de serviços de curta duração. Só após

um ano de atividade a empresa se estabeleceu e procedeu a uma presença comercial, investindo em infraestruturas e demais operações logísticas necessárias, entrando assim de forma gradual e incremental no mercado, acumulando experiência, tal como é demonstrado no modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977, p. 27).

O modelo de Uppsala adequa-se à maior parte das PME's portuguesas. As empresas começam numa primeira fase com um nível de investimento baixo e em mercados cuja distância psíquica é menor, aumentando o grau de compromisso dos seus recursos em função dos conhecimentos adquiridos. Firms pouco experientes tendem a escolher mercados com características semelhantes ao seu mercado doméstico, ou seja, culturalmente mais próximas (Johanson e Vahlne, 2009, p. 1412). No caso da Revicentro, países culturalmente mais próximos como Angola, Brasil e Moçambique foram considerados potenciais destinos para internacionalização, no entanto a necessidade de elevados investimentos e legislação complexa, desde logo representaram grandes entraves. Poderá colocar-se a questão de qual o motivo pelo qual, o mercado espanhol não ter sido considerado para a internacionalização, tendo em conta a sua proximidade geográfica. O setor da construção civil, no mercado espanhol encontrava-se muito dependente de obras públicas, apresentando fortes índices de declínio de atividade, razão pelo qual não foi considerado um mercado viável para o expandir da atividade da empresa.

No panorama internacional existem diversas formas de entrada nos mercados e de desenvolver operações nos mesmos, o que é designado como modos de entrada. Os modos de entrada incluem a exportação, o licenciamento, o *franchising*, a constituição de *joint-ventures* ou de alianças estratégicas, através de aquisições internacionais de empresas existentes já a operar no mercado, ou realizando novos investimentos na criação de estruturas comerciais ou industriais, designados de investimento direto ou investimento *greenfield*. Nos casos de investimento direto, as empresas tomam a decisão de entrar no mercado por sua conta, assumindo os riscos inerentes (Serra *et al.*, 2012, p. 275).

As exportações permitem às empresas uma entrada gradual nos mercados e um acumular de conhecimento sobre os mesmos. De facto, muitas empresas optam por entrar no mercado externo desta forma só depois apostando em métodos de entrada mais arriscados. A exportação tem a si associada também uma baixa exposição financeira, todavia subsistem algumas desvantagens como potenciais conflitos com fornecedores, complexidade e custos

logísticos, entre outros. No caso do investimento direto existe um potencial de lucro mais elevado, um maior controlo sobre as operações, porém há que considerar também desvantagens como o elevado investimento em recursos humanos, financeiros e de gestão e maior complexidade de gestão e coordenação. Comparando a exportação e o investimento direto, o investimento representa por norma o assumir de um compromisso a longo prazo, obrigando a um maior empenhamento da empresa (Serra *et al.*, 2012, p. 275).

A Revicentro, tal como já foi referido, optou por internacionalizar de uma forma progressiva, visando primeiro um acumular de conhecimento e uma posição mais estável no mercado, só mais tarde enveredando pelo investimento direto. A empresa obrigou-se a realizar um esforço financeiro a nível de infraestruturas, recursos humanos, gestão, materiais e equipamentos, perspetivando e assumindo um compromisso de longo prazo no mercado francês. Tendo em conta a sua área de atuação e a concorrência existente, verifica-se que o investimento direto foi uma opção acertada, dado a empresa necessitar de nível de controlo elevado das suas operações.

6.4 Complementaridade entre serviços e produtos?

Antes de mais, torna-se necessário evidenciar quais os pontos em comum e diferenças entre produtos e serviços. Primeiramente ambos podem ser negociados, o que significa que têm dois atores em comum, um fornecedor e um cliente. O cliente paga ao fornecedor o direito de propriedade de um determinado bem ou, no caso da prestação de serviços, por uma margem temporal definida. As características de serviços e produtos muitas vezes sobrepõem-se. De facto, muitos autores argumentam se haverá um serviço ou produto “puro” (Macintyre *et al.*, 2011, p. 25).

Os autores Oliva e Kallenberg (2003, p. 263) defendem a complementaridade entre produtos e serviços, numa perspetiva de consolidar a oferta de serviços relacionados com o produto, argumentando que muitas empresas prestam serviços para apoiar e vender o produto, utilizando assim a prestação de serviços como uma ferramenta de divulgação de produtos.

No caso da empresa Revicentro, a prestação de serviços funcionou como uma “montra” para os produtos comercializados da empresa. A possibilidade de prospeção e

angariação de clientes para venda direta é agora uma possibilidade, devido também à entrada de várias empresas concorrentes no mercado.

Coloca-se, no entanto, a questão se a longo prazo será viável para a empresa a aposta na prestação de serviços de qualidade ou a complementaridade entre serviços e produtos. Caso a empresa opte por uma maior aposta no setor de serviços, o investimento nos seus recursos humanos terá de ser mais elevado de forma a garantir a qualidade dos serviços prestados. Tal como já foi referido no setor da construção, os recursos humanos qualificados são cada vez mais escassos.

Tendo em conta também as características únicas dos serviços comparativamente aos produtos, desde logo se evidencia níveis de investimento mais elevados.

A exportação de produtos apesar de apresentar como atrativo menor investimento e risco, enfrenta, no entanto, o protecionismo do consumidor francês.

6.5 Conclusões

Considerando as características inerentes ao setor dos serviços, as particularidades da área da construção civil e os factos enunciados sobre a empresa Revicentro, a redefinição de uma estratégia internacional, que tem assumidamente dado frutos no mercado francês, torna-se sem dúvida uma tarefa árdua. O ajustamento a ser realizado terá certamente de ser efetuado de forma gradual para não se refletir no volume de faturação da empresa.

A abordagem aos serviços como complemento dos produtos, ou seja, como forma de promoção dos mesmos, tem sido uma estratégia de sucesso utilizada pela empresa, tendo vindo a haver uma consolidação da sua imagem e reputação no mercado francês.

No entanto, tendo em contas as características inerentes do setor de serviços, desde logo se constata uma maior exposição financeira em comparação com a exportação de produtos. O investimento logístico com vista à internacionalização de serviços exige um maior investimento da empresa a vários níveis. A natureza interacional do setor e a necessidade na maioria dos casos de infraestruturas nos destinos para prestação de serviços refletem-se num maior grau de investimento.

Perspetiva geral da Reviserv	
Setor de atuação	Construção civil
N.º de empregados (2016)	7 (9 no período de verão)
Peso das vendas internacionais	≈ 46% do volume total de vendas
Abordagem internacional	Abordagem reativa em função do decréscimo acentuado do volume de vendas no mercado interno. Pouca possibilidade de crescimento no mercado doméstico.
Modo de entrada no mercado externo	Complementaridade entre produtos e serviços. A empresa não fornece um produto sem que ocorra a prestação de um serviço. Crescimento incremental através da exportação de serviços e produtos numa primeira fase e numa segunda fase investimento direto.
Principais recursos	<i>Know-How</i> no setor da construção, tecnologias, técnicas e materiais inovadores.
Mercados considerados para internacionalização	Brasil, Angola, Moçambique e França.
Principal motivador para “não internacionalizar” para determinados destinos	Distância geográfica, investimento logístico avultado, legislação.
Perspetivas futuras internacionais	Especialização em áreas específicas. Maior aposta na venda de produtos direta.

Tabela 3 - Panorama geral da Reviserv

Os recursos humanos, assumindo-se como um fator fundamental na prestação de serviços, representarão sempre um complexo desafio para qualquer gestor. O principal motivador de mudança de estratégia da empresa prende-se atualmente com a gestão e recrutamento de recursos humanos. No caso do setor da construção e analisando a situação da empresa Revicentro, a contratação de recursos humanos especializados é vital para assegurar o cumprimento das expectativas dos clientes. No entanto, constata-se que o setor da construção é ainda dominado por um grande número de indivíduos não especializados e de baixa formação escolar. A experiência neste setor é muito valorizada, porém verifica-se grande resistência à inovação, nomeadamente de novos métodos construtivos. A maior parte dos

métodos aprendidos baseia-se no conhecimento de transmissão de técnicas e saberes de mestre para aprendiz. A inovação é no entanto, muito importante no setor da construção.

De forma a ser competitiva a empresa necessita implementar constantemente novos métodos construtivos e adotar novas tecnologias, fomentando uma melhoria na qualidade dos seus serviços e um aumento da rentabilidade.

De referir também a grande rotatividade existente. Desde o início da atividade, da equipa original de produção no mercado francês, da equipa original de produção, apenas restam dois trabalhadores, no quadro atual da empresa.

Urge, assim, a necessidade de a empresa encontrar medidas que satisfaçam os níveis de exigência necessários para a prestação de serviços de qualidade neste mercado, pois a escassez de recursos humanos especializados apresenta-se atualmente como um dos principais limitadores ao seu crescimento.

Analisando todos os fatores enunciados, a aposta direta na comercialização de produtos e na especialização em algumas áreas do setor de serviços talvez seja a melhor estratégia a seguir pela empresa a longo prazo. Todo este processo deverá ser levado a cabo de forma gradual, pois dado o protecionismo do consumidor francês, a penetração neste mercado, para comercialização direta de produtos, não se afigura tarefa simples. Porém, considerando o investimento financeiro mais baixo na exportação de produtos, a empresa poderá futuramente propor-se a obter níveis de rentabilidade a longo prazo semelhantes ou superiores aos que se registam atualmente.

Caso opte por uma maior aposta no setor de serviços, a empresa estará a longo prazo sempre dependente da sua habilidade para encontrar recursos humanos devidamente qualificados, o que poderá hipotecar a qualidade dos seus serviços caso não seja bem sucedida.

7. Considerações finais

Analisando o estágio realizado na empresa Revicentro, o aluno permite-se agora a realizar um balanço geral muito positivo da experiência. Não restam dúvidas de que a aplicação de conteúdos teóricos em contexto de trabalho torna perceptível as dificuldades sentidas no contexto empresarial e ajuda a validar e aperfeiçoar as competências adquiridas no Mestrado de Línguas e Relações Empresariais.

A escolha do aluno de uma empresa de pequena dimensão e pouco conhecida no mercado poderá ser para muitos questionável, mas a verdade é que foi uma experiência muito enriquecedora pela quantidade e qualidade dos projetos levados a cabo. Desde o início houve *feedback* às propostas do aluno, desde que devidamente fundamentadas. Este teve a oportunidade de estagiar em praticamente todos os setores da empresa, aprofundando particularmente as suas *soft skills*. A este nível, o aluno considera ter melhorado os seus índices de criatividade, a capacidade de trabalhar em equipa e, acima de tudo, a capacidade de comunicação e de persuasão, essencial na generalidade das atividades desempenhadas.

As unidades curriculares, as que se revelaram mais úteis no decurso do estágio foram as de vertente internacional, nomeadamente Negócios Internacionais e Estratégia e Competitividade. Os saberes adquiridos na disciplina de Multimédia para Relações Empresariais representaram também ferramentas cruciais, que muito auxiliaram no processo de renovação do *site* e na elaboração das páginas de *facebook* da empresa. De referir também as disciplinas de Inglês-Projeto de Aplicação e Francês-Projeto de Aplicação, que proporcionaram ao aluno maior facilidade de comunicação e maior capacidade de tradução de documentos, aspetos cruciais no contexto negocial internacional da empresa.

Tendo em conta a conjuntura económica atual em Portugal, o fenómeno da internacionalização começa a assumir-se como um tema banal entre as PMEs. O mercado interno não demonstra atualmente grandes possibilidades de crescimento, estando os esforços das empresas a ser redirecionados para os mercados exteriores. No entanto, o expandir de operações para mercados internacionais assume-se como uma tarefa de elevada complexidade. No caso do aluno, o facto de ser orientado pelo gerente da empresa proporcionou-lhe a possibilidade de desempenhar funções relacionadas sobretudo com as operações no mercado francês. Tornaram-se claras as dificuldades sentidas a nível de

logística, de impacto cultural, de investimento financeiro, os verdadeiros óbices à penetração da empresa neste mercado.

A nível de recursos humanos, tanto pela experiência adquirida na empresa, como pela investigação e revisão bibliográfica realizada, é possível constatar um défice no que toca à especialização da mão de obra neste setor. Há um elevado índice de rotatividade na empresa, o que não abona a seu favor, prejudicando por vezes objetivos mais ambiciosos da mesma. “Fidelizar” recursos humanos torna-se assim um objetivo bastante importante a curto prazo.

De forma a “estabilizar” os seus recursos humanos, evitando altos índices de rotatividade, umas das oportunidades que a empresa poderá aproveitar no futuro é a especialização dos seus serviços, isto é, a concentração de esforços em áreas particulares do setor da construção civil. Um dos factos evidenciado aquando dos processos de recrutamento de novos colaboradores foi a falta de polivalência de muitos dos candidatos, uma exigência da empresa, em função de atualmente no mercado francês desempenhar um vasto leque de atividades no setor da construção. A especialização da empresa em determinadas áreas permitiria provavelmente uma melhoria a nível da qualidade dos trabalhos efetuados, bem como facilitaria o processo de recrutamento e também de gestão dos recursos humanos.

Foram claros para o aluno os benefícios da realização do estágio curricular, pondo em prática os saberes adquiridos durante o mestrado. Obviamente também houve dificuldades e situações no decorrer do estágio que o aluno teve de superar. No entanto, não restam dúvidas de que este estágio foi uma experiência marcante a todos os níveis para o aluno, sobretudo pelas inúmeras oportunidades de aprendizagem surgidas, que muito contribuíram para tornar mais sólidas as suas capacidades e competências, fomentando o seu crescimento profissional e pessoal.

Bibliografia

AICEP- Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, (2012). *A indústria da pedra em Portugal*. Disponível em:

http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Documents/Revistas_PDFs/Portugalglobal_n49.pdf [Acedido a 10 de março 2016].

Baganha, M., Marques, J., e Góis, P. (2002). O setor da construção civil e obras públicas em Portugal: 1990- 2000. *Oficina do CES da Universidade de Coimbra*, nº 173. Disponível em: <https://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/173/173.pdf> [Acedido a 10 de março 2016].

Borges, B. (2009). *Marketing 2.0: Bridging the gap between seller and buyer through social media marketing*. Tucson, AZ: Wheatmark.

Branco, F.A., Martins J.L., e Gonçalves R.M. (2012, junho). *Customer Feedback and Internet -Means Used By the Portuguese Enterprises*. Procedimento de CISTI 2012- 7th Iberian Conference on Information Systems & Technologies, Madrid.

Czinkota, M.R., Ronkainen, I. A., e Ortiz, M. (2004). *The Export Marketing Imperative*. Mason, OH: Thomson.

Figueroa, L. E., Osuna M.A., e Reynoso C.F. (2014). Determinants Of The Internationalization Of The Firm: The Accelerated Model Vs The Sequential Model. *The International Journal of Business and Finance Research*, 8(5), 81-93. Disponível em: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2456013 [Acedido a 1 de maio de 2016].

Hitt, M.A., Ireland, R.D., e Hoskisson, R. E. (2011). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts*. 9ª Ed. Mason, OH: South – Western.

Hortinha, J. (2002). *X Marketing*. Lisboa: Edições Sílabo.

Inesting (2010). *As Redes Sociais como Ferramentas de Marketing Digital*. Disponível em: http://www.inesting.org/ad2006/adminsc1/app/marketingtecnologico/uploads/Semin_PDF/turismoeredessociais_rb_redessociaismarketing.pdf [Acedido a 1 de maio de 2016].

Javalgi, R.G., e Martin C.L. (2007). Internationalization of Services: Identifying the Building-Blocks for Future Research. *Journal of Services Marketing*, 21(6), 391-397.

Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/08876040710818886> [Acedido a 1 de maio de 2016].

Johanson, J., and Vahlne, J.E. (1977). The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32. Disponível em: <http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v8/n1/pdf/8490676a.pdf> [Acedido a 20 de abril de 2016]

Kim, Y., e Srivastava, J. (2007, agosto). *Impact of Social Influence in E-Commerce Decision Making*. Procedimento de ICEC '07 ninth international conference on Electronic commerce, Minneapolis, USA.

Macintyre, M., Parry, G., e Angelis, J. (2011). *Service Design Delivery*. London: Springer Science & Business Media.

Oliva, R., e Kallenberg, R. (2003). Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 160–172. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09564230310474138> [Acedido a 20 de abril de 2016].

Palmer, A., e Koenig-Lewis, N. (2009). An experimental social network-based approach to direct marketing. *Direct Marketing: An International Journal*, 3(3), 162-176. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/17505930910985116> [Acedido a 1 de maio de 2016].

Pluta-Olearnik, M. (2011). Internationalization of the service setor marketing approach. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 10(1), 175-185. Disponível em: <http://www.degruyter.com/view/j/fofi.2011.10.issue-1/v10031-011-0016-z/v10031-011-0016-z.xml> [Acedido a 1 de maio de 2016].

Ramsaran-Fowdar, R. R., e Fowdar, S. (2013). The implications of Facebook marketing for organizations. *Contemporary Management Research*, 9(1), 73-84. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/17505930910985116> [Acedido a 10 de fevereiro 2016].

Revicentro (2016). *Empresa*. Disponível em: <http://www.revicentro.pt/website/pt/empresa> [Acedido a 10 de fevereiro 2016].

Revicentro (2015). *Manual de Acolhimento Revicentro*. (documento interno da empresa Revicentro).

Serra, F.R., Ferreira M., Torres, M., e Torres, A. (2012). *Gestão estratégica - Conceitos e Prática*. 3ª ed. Lisboa: Lidel Edições Técnicas, Lda.

Tognazzini, B. (2014). First Principles of interaction design (Revised & expanded). *Ask Tog Interaction Design Solutions for the Real World*. Disponível em: <http://asktog.com/atc/principles-of-interaction-design/> [Acedido a 18 junho de 2014].

Wang, K.C. (2007, julho). *A process view of SWOT analysis*. Procedimento de 51st Annual Meeting of the International Society for the Systems Sciences ISSS-2007, Tokyo, Japan.

World Trade Organization (2013). *The General Agreement on Trade in Services. An introduction*. Disponível em: http://www.wto.org/english/tratop_e/serv_e/gsintr_e.pdf. [Acedido a 10 Abril 2016].

Anexos

Anexo I - Proposta 3D cliente



Revicentro GROUPE .com
ENTREPRISE GÉNÉRAL DU BÂTIMENT



Plan de maison

Mme. Pascal Arnaud

Salle de bain(2), cuisine, salle a manger









Site
www.revicentro.com

Email
dpmacedo60@gmail.com
mariosilva@revicentro.com

Facebook
facebook.com/revicentrofr

Commercial
0652 960 864

Adresse
27B Route de Pierrefonds
60800
Crèpy-en-Valois
FRANCE



primus vitoria
ceramics




Branco

Salle de bain
Premier étage

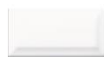



Hickory Oak








primus vitoria
ceramics




Branco

Salle de bain
Premier étage

Hickory Oak



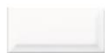


Branco

Salle de bain
Premier étage option II



Hickory Oak

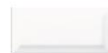


Branco

Salle de bain
Premier étage option II



Hickory Oak



Branco

Salle de bain
Premier étage II

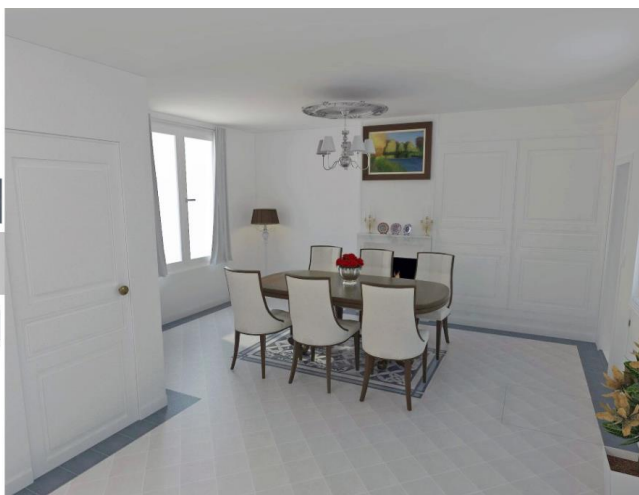
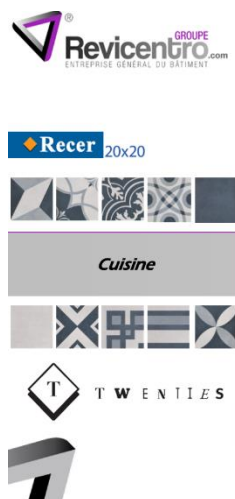


Hickory Oak



(Optionnel)

Alma 85



Anexo II - Gestoffice Equipamentos Revicentro

**Revicentro** GRUPO

Revicentro

Entrar


 5


Andre Gomes




 Utilizadores

 Clientes

 Aluguer

 Equipamentos

 Manutenção

 Calendário

Gestão de Equipamentos - Todos

Família de Equipamentos

 29
Todos





































 25
Dentro


 3
Fora


 1
Manutenção/Inativo


Adicionar Equipamento


Filtrar


Matricula	Descrição	Família	Valor Dia	2 Dias	3 Dias	1 Semana	4 Semanas	Estado	Ações
CO-07	PLACA COMPACTADORA 80KG	COMPACTAÇÃO	30 €	60 €	84.6 €	135 €	20 €	Dentro	  
CO-17	CILINDRO APEADO 250KG	COMPACTAÇÃO	45 €	90 €	126.9 €	203 €	522 €	Fora	  
DV-06	JCB Martelo Demolidor Hidraulico de 22kg	DIVERSOS	45 €	90 €	124.2 €	202.5 €	480.24 €	Dentro	  
DV-10	Maquina de Lavar 250 Bar a Gasolina	DIVERSOS	35 €	70 €	98.7 €	157.9 €	381.64 €	Manutenção	  
DV-08	MAQUINA DE CORTE PAVIMENTO	DIVERSOS	35 €	70 €	98.7 €	157.9 €	381.64 €	Dentro	  
DV-05	MAQUINA DE PINTURA AIRLES	DIVERSOS	35 €	70 €	98.7 €	157.9 €	381.64 €	Dentro	  
DV-40	ELEVADOR DE PLACAS	DIVERSOS	10 €	20 €	28.2 €	45 €	116 €	Dentro	  
DV-03	Maquina de Lixar Pisos	DIVERSOS	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	Dentro	  
DV-56	Maquina de Projeta Fassa	DIVERSOS	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	Dentro	  
EL-15-59	TESOURA15MT DIESEL Haulotte	ELEVAÇÃO	75 €	150 €	213.75 €	348.75 €	1125 €	Dentro	  
EL-12-55	ARTICULADA 12MT Ginie Diesel	ELEVAÇÃO	75 €	150 €	213.75 €	348.75 €	1125 €	Dentro	  
EL-12-32	TESOURA 11.5MT Haulotte Eletrica	ELEVAÇÃO	60 €	120 €	171 €	279 €	900 €	Dentro	  


 Utilizadores

 Clientes

 Aluguer

 Equipamentos

 Manutenção

 Calendário

Gestão de Equipamentos - Dentro

Família de Equipamentos

 29
Todos


































 25
Dentro

 3
Fora

 1
Manutenção/Inativo

Adicionar Equipamento

Filtrar

Matricula	Descrição	Família	Nº Orç	Início - Fim	Nº Res	Início - Fim	Estado	Ações
GR-30-58	Gerador Himolins 30Kva	GERADORES			1	06/08/2016 - 07/08/2016	Dentro	  
CO-07	PLACA COMPACTADORA 80KG	COMPACTAÇÃO					Dentro	  
EL-15-59	TESOURA15MT DIESEL Haulotte	ELEVAÇÃO					Dentro	  
GR-40-14	Gerador Benza 40kva	GERADORES			3	23/07/2016 - 24/07/2016	Dentro	  
EL-12-55	ARTICULADA 12MT Ginie Diesel	ELEVAÇÃO					Dentro	  
GR-30-53	Gerador Pramac De 30Kva	GERADORES			2	07/08/2016 - 07/08/2016	Dentro	  
EL-12-32	TESOURA 11.5MT Haulotte Eletrica	ELEVAÇÃO	1				Dentro	  
GR-40-11	Gerador Atlas Copco 38 Kva	GERADORES					Dentro	  
DV-06	JCB Martelo Demolidor Hidraulico de 22kg	DIVERSOS			1	21/05/2016 - 21/05/2016	Dentro	  
EL-08-52	TESOURA 8MT ELETTRICA Haulotte	ELEVAÇÃO					Dentro	  
EL-12-51	ARTICULADA 12MT Haulotte Diesel	ELEVAÇÃO					Dentro	  

Anexo III - Documento elaborado para entrevistas



Informação Pessoal:

Nome: _____

Morada: _____

Contactos: _____

Conhecimentos Linguísticos: _____ Conhecimentos Informáticos: _____ Carta condução: _____

Gesso Cartonado

	Nulo	Baixo	Médio	Bom	Exc.
Estruturação e placagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bandas e massas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lixar e pintar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Renovações Diversos

	Nulo	Baixo	Médio	Bom	Exc.
Barramento de paredes alvenaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assentamento de papel de parede	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parquet flutuante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nivelamento de pisos, chapas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assentamento de cerâmica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assentamento de carpintarias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Envernizamento e lacagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assentamento de pedras e cantarias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Montagem de cozinhas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Montagem de calilharia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Isolamento térmico (capoto)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Trabalhos em grosso

	Nulo	Baixo	Médio	Bom	Exc.
Abertura de fundações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cofragem e ferro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assentamento de alvenaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Telhados e coberturas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leitura e compreensão de projetos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Elettricidade

Canalização

	Nulo	Baixo	Médio	Bom	Exc.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Outras informações pertinentes:

Confirmo a veracidade de todas as informações prestadas: _____

Assinatura

Anexo IV - Orçamento traduzido em francês



Mr
2 rue des Fossés
60800 Crépy en valois
tel:
email:
Oia, le

Devis : Travaux intérieur comble

- * Démontage et renforcement du sol avec structure bois, pose de panneaux bois et isolation ;
- * Isolation avec toile multi couche sous toiture ,
- * Pose de faux plafond avec structure en rails métalliques et pose de plaques de plâtre ;
- * Finitions peinture blanche mur, plafond et poutre en bois;
- * Fourniture et pose de parquet flottant et plinthes ;
- * Installation électrique;
- * Construction d'un dressing en plaques d'aggloméré et accessoire ;
- * Modifications du plan de travail de la cuisine et construire un mur en pavé de verre;
- * Modifications du placard retirer les portes et mettre des portes coulissantes;
- * Peindre le hall d'entrée mur et plafond en blanc et les boisures en gris;
- * Ouverture du plancher pour la pose d'un escalier;
- * Pose d'un escalier métallique traité anti-rouille et laqué en gris métallisé et des marches en pierre, pour l'accès au comble;

Total HT.....
TVA à 23%.....
Total TTC.....

Validité du devis 60 jours

30% à la commande le solde à la fin des travaux

Bon pour accord, le -----/-----/-----

Client :

Anexo V - Gestoffice Revicentro França

Revicentro

GRUPO

Revicentro

ANDRE

Entrar

Gestão de Obras - Todos

🕒

95

Todos

✅

22

Pendentes

✖

17

Em Curso

✖

49

Concluídos

✖

7

Manutenção/Reparação

➕ Adicionar Obras

🔍 Filtrar

Nr Obra	Cliente	Cidade	Nome	Chefe Equipa	Início	Fim	Atualização	Estado	Ações
99	Mme. Detry Claudia	Vaumoise	Cozinha	Indefenido	03/01/2017	31/01/2017		Pendente	\$ 🕒 📄 🔍 🗑️
100	Mme. Detry Claudia	Vaumoise	Sala de banho + WC + Piso geral	Indefenido	05/12/2016	31/01/2017		Pendente	\$ 🕒 📄 🔍 🗑️
105	Mr. Caron	Bethisy St. nartin	Capoto	Indefenido	08/08/2016	30/09/2016		Pendente	\$ 🕒 📄 🔍 🗑️
102	M. Lerosier Ludovic	Bethisy Saint Martin	Cozonha + velux	Miguel pires	04/07/2016	29/07/2016		Pendente	\$ 🕒 📄 🔍 🗑️
101	M. Lerosier Ludovic	Bethisy Saint Martin	Fachadas em acrílico + caleiras	Indefenido	01/07/2016	29/07/2016		Pendente	\$ 🕒 📄 🔍 🗑️
104	M. DETREZ DENIS	BETHISY SAINTE MARTIN	Janelas de aluminio	Miguel pires	15/06/2016	30/06/2016		Pendente	\$ 🕒 📄 🔍 🗑️
90	MME. VERSCHUERE SYLVIE	SACY LE GRAND	Cozinha c/ trabalhos	Miguel-2	06/06/2016	20/07/2016		Pendente	\$ 🕒 📄 🔍 🗑️
103	M. Lerosier Ludovic	Bethisy Saint Martin	Refazer terrasso	Ilidio	06/06/2016	29/07/2016		Pendente	\$ 🕒 📄 🔍 🗑️
91	M. Debligny Xavier	Crepy En Valois	Sala de banho + Quartos	Miguel-2	01/06/2016	30/06/2016		Pendente	\$ 🕒 📄 🔍 🗑️
92	M. Debligny Xavier	Crepy En Valois	Adillico exterior + Terraço ceramica	Miguel-2	01/06/2016	30/06/2016		Pendente	\$ 🕒 📄 🔍 🗑️
93	M. Debligny Xavier	Crepy En Valois	Portadas de aluminio + porta principal	Miguel pires	01/06/2016	30/06/2016		Pendente	\$ 🕒 📄 🔍 🗑️

Gestão de Artigos - Todos

🕒

423

Todos

🕒

352

Em Stock

✅

3

Com Stock Cativo

!

73

A Encomendar

Stock

Cativos

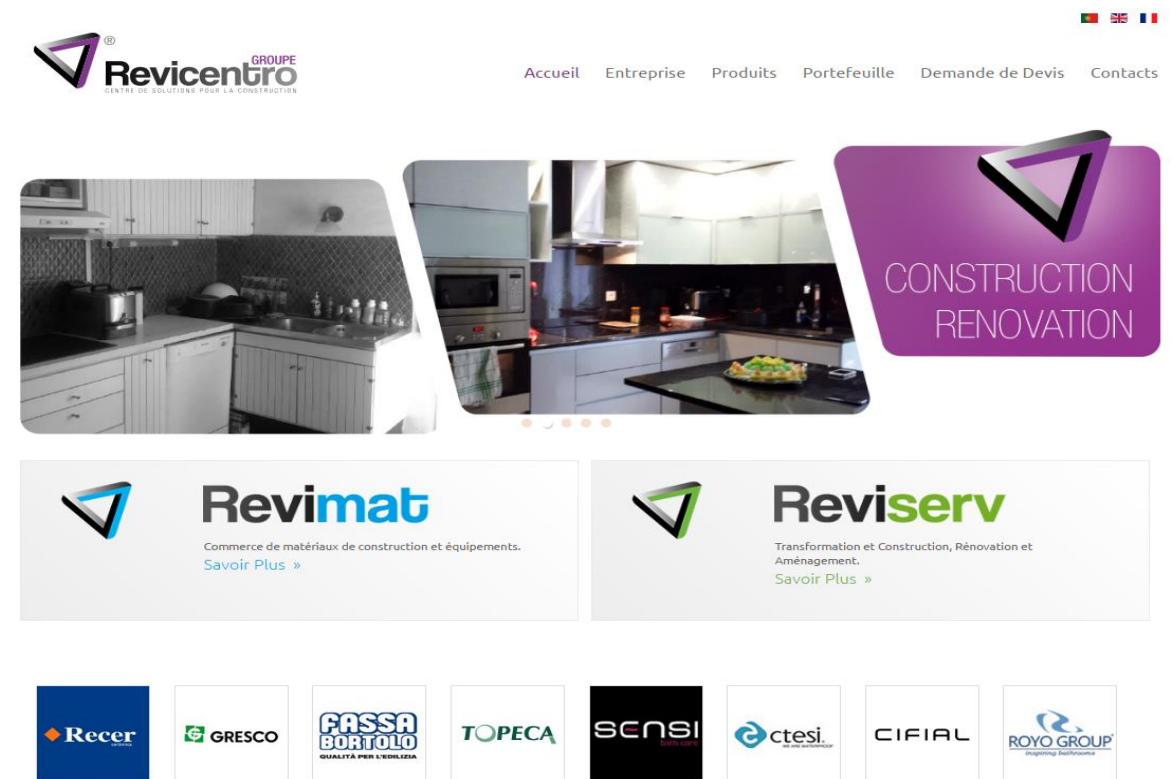
Valor Total

➕ Adicionar Artigos

🔍 Filtrar

Ref.	Familia	Descrição	Em Stock	Unidade	Stock Cativo	Stock Previsto	Preço (Un)	Valor Total	Observações	Ações
08pcant	08 Tetos Falsos	PERFIL CANTONEIRA 30X30	72	UN	-7	79			+/- 1ML POR M2	🔍 🗑️
04EPS100	04 Capoto	PLACA DE ESFEROVITE DE 10 CM ESP. 0,5M2 POR PLACA	0	M2	0	0			Entrada/Saída ao M2	🔍 🗑️
04eps40	04 Capoto	Placas de esferovite de 4cm esp.	8.5	M2	0	8.5			Entrada/Saída ao M2	🔍 🗑️
04eps120	04 Capoto	PLACAS DE ESFEROVITE DE 12 CM ESP. 0,5M2 POR PLACA	120	M2	0	120			Entrada/Saída ao M2	🔍 🗑️
08pliss	08 Tetos Falsos	PERFIL LISSE RAIÁ DE 15MM	100	UN	0	100				🔍 🗑️
04eps80	04 Capoto	ESFEROVITE EPS 100 DE 8CM ESP PLACAS DE 0,5M2	45.5	M2	0	45.5			Entrada/Saída ao M2	🔍 🗑️
08pteto	08 Tetos Falsos	PERFIL DE TETO EM BARRAS DE 3ML	144	UN	-11	155			2ML POR M2	🔍 🗑️
08pmont48	08 Tetos Falsos	PERFIL MONTANTE DE 48MM	127	UN	-14	141			+/- 2,5ML POR M2	🔍 🗑️
08praia48	08 Tetos Falsos	PERFIL RAIÁ DE 48MM	39	UN	-3	42			Consumo med. por M2 = 0.8 ML	🔍 🗑️

Anexo VI – Renovação do *site* da empresa



Anexo VII - Guião de perguntas colocadas ao gerente da empresa

1. Considerando a atual conjuntura económica presente em Portugal, quais são as perspetivas de crescimento da empresa Revicentro?

Todas as áreas da empresa se encontram relacionadas, pelo que caso o mercado comece a dar indicadores positivos, todos os setores serão beneficiados. A nível nacional as perspetivas de crescimento são, no entanto, baixas.

2. Pondera proceder a algum ajuste de estratégia a nível nacional?

Futuramente a empresa poderá investir mais no mercado nacional. O foco estratégico está atualmente no mercado francês.

3. Concorda que a empresa adotou uma postura reativa no processo de internacionalização?

Sim. O mercado interno foi muito abalado pela crise económica o que precipitou o processo de internacionalização.

4. A internacionalização prendeu-se também com uma questão de sobrevivência da empresa?

Teriam de se encontrar alternativas, porém nunca seriam tão viáveis como o mercado internacional.

5. Analisando o mercado francês, quais as perspetivas a longo prazo da empresa neste mercado?

Tudo dependerá do volume de trabalho e dos recursos humanos. A possibilidade de especialização nalgumas áreas apresenta-se bastante apetecível. Maior focalização nos produtos e em serviços que exijam menos mão de obra.

6. Aquando do processo de internacionalização, quais os mercados considerados e analisados pela empresa como possíveis hipóteses? Por que motivo foram esses mercados descartados?

Brasil, Angola, Moçambique e França. A maioria foi considerada tendo em conta a afinidade cultural, no entanto fatores como avultado investimento logístico, legislação e distância geográfica levaram a que fossem rapidamente rejeitados.

7. De que forma é visto o trabalho realizado por mão de obra portuguesa, no setor da construção civil, neste mercado?

Muito bem visto.

8. Quais os principais benefícios da implementação das plataformas de gestão *gestoffice*?

Agilização de processos, maior base de dados, gestão mais efetiva, acessibilidade, entre outros.

9. A empresa opera essencialmente no mercado francês prestando serviços. Considera no futuro optar por uma estratégia mais direcionada para a comercialização direta de produtos?

Sim. A longo prazo será uma estratégia a ser adoptada.

10. De futuro em que setor da empresa pensa realizar maior investimento e porquê?

Investimento a nível de equipamentos (*Revirent*) e *marketing*.

11. Como classifica o consumidor francês em relação ao português?

O consumidor francês tem maior capacidade de compra comparativamente com o português, é mais ponderado, mais exigente a nível de prazos, protecionista e não é tão exigente a nível de padrões de qualidade.

12. Tendo em conta um aumento da concorrência com a entrada de empresas estrangeiras, de que forma pode a Revicentro destacar-se das demais?

Versatilidade, prestação de um serviço mais completo e de qualidade, métodos de trabalho inovadores.

13. De que forma classifica o setor a nível de recursos humanos?

Há uma clara necessidade de uma maior especialização, falta de profissionalismo, mão de obra pouco qualificada. Pouca capacidade de aprender novas técnicas construtivas, relutância em trabalhar no estrangeiro das faixas etárias mais novas.

14. Quais as características mais valorizadas pela empresa aquando do recrutamento de novos colaboradores?

Polivalência, responsabilidade, profissionalismo, seriedade e capacidade de adaptação a novas tecnologias.

15. Considera que a empresa a nível internacional possui alguma vantagem na sua localização?

Não. A longo prazo mudar de localização é uma opção, no entanto representa um investimento muito avultado.

16. Poderá a empresa Revicentro de futuro entrar noutros mercados internacionais?

Para já não se considera a hipótese, mas caso o entre em mercados internacionais, dar-se-á primazia à exportação de produtos.